见字如面：虚拟沟通风格对领导力涌现的影响*

汤一鹏[1] 樊为[1] 张晓[1] 王淑红[1] 熊善阔[2] 蒲小萍[3]

([1] 中南财经政法大学工商管理学院，武汉 430073) ([2] 暨南大学管理学院，广州 510632)

([3] 武汉理工大学管理学院，武汉 430070)

摘 要 随着企业运营数智化和管理平台化，员工涌现的领导力逐渐成为支撑组织的关键力量。因此，线上工作情境中领导力涌现机制成为当前亟待探明的问题。领导力涌现的研究目前主要在传统情境中进行探讨。然而，线上情境与传统情境存在显著差异，互动沟通方式大相径庭。本研究因此从虚拟沟通风格的视角分析线上工作团队中的领导力涌现机制。本研究首先采用扎根理论的方式探索虚拟沟通中具有领导力内涵的特征，基于沟通风格的结构理论将这些特征区分为虚拟沟通的身份特征、渠道特征和互动特征。然后，本文基于领导者身份构建理论分析身份系统特征、采用以模式为导向的方法探讨渠道特征、从社会网络视角刻画互动特征，研究这些特征在线上工作团队中影响领导力涌现的作用机制。本研究拓展了领导力涌现的理论内涵，并为企业如何善用数字媒介进行有效管理沟通提供了科学的依据。

关键词 领导力涌现，虚拟沟通风格，身份特征，渠道特征，互动特征

1 问题提出

近年来，以移动互联网、大数据以及人工智能等数字信息与智能技术为基础的新一轮变革使组织管理迈入“数智时代”(陈冬梅等, 2020)。数智技术已经逐渐渗透到了企业生产运营的各个方面，重塑了组织模式，使得线上办公逐渐成为主要的工作模式。特殊时期疫情的影响更加速了这个趋势(Chamakiotis et al., 2021)。线上办公打破了传统工作模式在时间和空间上的限制，员工可以借助数字媒介快速搭建工作平台(Trichas & Schyns, 2012; Signorello et al., 2020)。这使得员工在工作中有更大自主性，被赋予更多决策权。员工处于分散的时空让任务协调的难度上升，并且员工之间彼此相对孤立，需要领导提供更多的支持。在这种情况下，领导力的重要性更为凸显，但传统垂直型领导对于员工施加的影响力却被削弱了，因为垂直型领导的权威在线上工作情境中不易确立(Purvanova & Bono, 2009)。横向领导力成为团队有效运作的关键辅助力量(Badura et al., 2021)。因此，提升员工的领导力涌现——员工表现出

收稿日期: 2023-09-02

* 国家自然科学基金项目(72272151, 72101195)资助

通信作者: 樊为，fanwei202106@163.com

横向的非正式领导力(Hanna et al., 2021)——对组织数智化变革至关重要。鉴于管理实践的深刻变革和发展趋势，线上工作团队中领导力涌现的机制和影响因素成为当前亟待研究的重要问题。

领导力涌现强调在团队中个体成员表现出领导力的过程(蒿坡等, 2017)。由于数智时代组织管理需要回应体量庞大的多元化信息，自上而下的垂直领导模式受到严峻挑战(Buzaglo & Wheelan, 1999)，领导力涌现作为正式领导的补充受到越来越广泛的关注(例如, Wellman et al., 2019; Zhang et al., 2012)。现有文献中关于领导力涌现机制的研究大多都是从特质视角进行分析，探讨哪些性格特质有助于涌现出领导力(Badura et al., 2021)。传统工作情境中共同的社交情境和丰富的肢体语言都有助于性格发挥作用，然而数字媒介具有去个人化的倾向，使得性格特质的表达和感知都较为困难。因此，采用特质视角难以表征线上工作情境中领导力涌现机制的核心特征(Walther, 2011)。线上工作情境中，非语言沟通包括表情和语调等受到很大限制，个体需要使用语言文字和可视化表达传递信息、情感和意图(Trichas et al., 2016)。沟通风格反映个体独特的语言文字选择和可视化表达方式，在个人化信息相对匮乏的虚拟沟通环境中显得尤为重要(Charlier et al., 2016)。同时，沟通在线上工作情境中不仅用于互通信息，还需要承担情感传递和情境营造的功能，比如：设置虚拟形象, 建立群聊在限定范围内进行特定主题的交流, 发送表情符或表情包活跃氛围等等(Brucks & Levav, 2022)。虚拟沟通特征的应用情境广泛且多元，使得沟通风格在线上工作情境中更易被感知(Loyless, 2023)。综上所述，本文认为虚拟沟通风格是线上工作情境中突出的个人特征，在领导力涌现中起着关键的作用。

领导力与沟通之间存在着内在联系(De Vries et al., 2010)。许多领导工作都落实到沟通，甚至有学者提出领导力本质就在于沟通(Pondy, 1989; Fairhurst, 2008)。因此，本研究认为虚拟沟通风格能够塑造员工的领导力涌现。沟通风格是指线上工作团队中员工互动中信息呈现、传递和反馈的特定方式，比如模糊化措辞(“可能”“好像”“差不多”等)、即时的回复(Ziano & Wang, 2021)等等。除了形式的差异，沟通风格还会呈现与内容相关的特征，比如话题的频繁跳转、情绪激烈的语言、表达的清晰准确性(Choudhury et al., 2019)等等。数字媒介的广泛使用让沟通风格的多样性得到了极大的拓展，产生了许多新的特征。例如，类声音的文字表达“你太太太太太厉害了！”、网络用词(如“破防”“躺平”)、使用文字还是语音发送信息、收到信息快速回复还是“已读不回”等等。沟通软件还在不断开发新的功能，比如握手或拥抱的体态符、表情包以及动画表情等等。员工可能通过使用特定沟通风格产生类似领导者的影响力(Iyengar et al., 2011)。并且，线上互动基本都会保留有记录，可回溯和重复查阅，使得虚

拟沟通风格的作用可能反复得到加强。综合分析，本研究基于线上工作情境，探讨虚拟沟通风格对领导力涌现的作用机制，为企业有效管理线上的沟通提供指导，并为员工的领导力涌现提供有价值的参考。

2 研究综述

2.1 领导力涌现

尽管不同领域和文化情境下对领导力涌现的概念内涵存在差异(赵新宇等，2014)，但其共通之处在于基本都涉及没有正式领导职位的个体被他人视为具有类似领导者的影响力(Judge et al., 2002; Lanaj & Hollenbeck, 2015)。领导力涌现与正式领导者存在两方面的本质差异。其一，正式领导者通常在较长时间内、在团队不同阶段都相对稳定；领导力涌现则植根于其他人的看法，许多情境因素会影响谁以及在多长时间内被视为领导者，这是相对动态的过程。其二，正式领导者是团队内明确委任的角色身份，强调对任务的控制以及自上而下的等级制领导(胡琼晶等, 2021)；领导力涌现则是被视为领导者，存在于他人认知当中，其领导者角色是他人赋予的。由于在管理学中领导力涌现的研究大多在临时性、自我管理或无领导的情境中开展，有研究假设认为领导力涌现只适用于没有正式领导者的情境(Acton et al., 2019)。然而，管理实践中的领导力涌现与正式领导者存在很大关系，甚至可能是正式领导主导产生，比如，正式领导者对特定下属委以领导职权会增加其领导力涌现的可能性。

领导力涌现的研究目前主要探讨怎样的人更可能涌现出领导力，也即潜在领导者具有哪些特点，可以分为四类：人口统计学特征、性格、能力以及动机。人口统计学特征方面，性别、年龄和工龄与领导力涌现密切相关，研究发现女性和年龄较大的员工领导力涌现偏低，但是，工龄会对领导力涌现产生一些积极的影响，原因可能是工龄增长通常伴随着经验和知识的累积(Lisak & Erez, 2015)。性格方面，研究发现外向性、情绪稳定性、责任心和开放性会对领导力涌现产生影响(Colbert et al., 2012; Ogunfowora & Bourdage, 2014)。积极自我概念，如核心自我评估、自我效能感和自尊，也会影响领导力涌现(Paunova, 2017)。能力方面，智力一直被视为与领导绩效相关的内隐领导原型属性，学者们强调智力是几乎所有领导者都必须具备的关键属性(Fiedler, 1995; Lord et al., 1986)。除了认知能力之外，社交能力和受教育水平也能预测领导力涌现，拥有更强情感能力和更多知识技能的员工更容易被视为领导者(Weinberg et al., 2019)。动机倾向方面，现有研究集中于权力动机、成就动机以及 Chan 和 Drasgow(2001)所提出的领导动机。研究表明获得权力的动机确实会影响个体的领导力涌现(Wellman et al., 2019) 。而成就导向尽管可能增加个人成为正式领导者的可能性(Schuh et al.,

2014)，其对领导力涌现的影响却不显著(Sorrentino & Field, 1986)。

2.2 虚拟工作团队中的领导力涌现

信息通信技术的发展进步，让远程建立工作团队成为可能。企业组织通过互联网建立跨地域的团队让成员在虚拟互动环境中协作(Maznevski & Chudoba, 2000)。现有关于虚拟工作团队中领导力涌现的研究主要从特质视角和成就视角探讨领导力涌现的机制。特质视角强调个体展现出典型的领导者特质，受到其他团队成员的积极认同并展现出领导力涌现(Lord, 1985)。成就视角强调个体履行有价值的角色或提供有价值的贡献，帮助团队实现任务/关系导向的目标而产生领导力涌现(Lee & Farh, 2019)。在传统团队中，面对面的沟通环境让个体的特质因素发挥重要作用。例如，外向型个体的情感表达能力，以及积极的语言和非语言行为，会被视为自信有力。因此，外向的个体可能会在团队成员中获得尊重和信任(Gardner & Avolio, 1998)。随和的个体会获得他人的高度好感，因为他们明显关心他人，接受他人的想法和兴趣，并通过语言和非语言（如肢体语言）行为表现出来(Judge & Bono, 2000)。情绪稳定的个体可能会表现出积极和自信的语言和非语言行为，影响其他团队成员的领导力感知，并展现出领导力涌现(Judge& Piccolo, 2004)。

虚拟工作团队具有时空分散性、技术依赖性和人员结构动态性的特征(Purvanova & Bono, 2009)。时空分散性和人员结构动态性减少了团队成员面对面沟通频率和共事时长，面对面沟通时的社交情境和丰富的肢体语言，以及团队成员长时间共事形成的多次互动对于特质因素发挥影响具有重要作用(Neubert & Taggar，2004)。同时数字媒介沟通具有去个人化的倾向，特质因素的表达和感知都更为困难（Walther, 2011）。Balthazard 等(2009)研究表明，在面对面团队中，个体的外向性和情绪稳定性能正向影响个体领导力涌现，但在虚拟工作团队中，上述关系都不显著，Serban 等(2015)研究表明，团队虚拟性越强，个体外向性对领导力涌现的影响越弱。虚拟工作团队的相关研究表明，时空分散性导致团队的任务协调困难，并让团队成员缺乏完成任务所需的必备信息（Bell et al., 2002）。技术依赖性导致团队互动过程中的社交和情境因素减少，团队成员会进行较低程度的社会情感互动，从而导致彼此之间难以发展信任关系（Oh et al., 2006）。在特质因素难以发挥作用的情况下，团队成员如果能够帮助团队有效协调任务或促进团队成员间的关系发展和社会情感互动，会更大程度上影响他人对其领导力的感知，进而展现出领导力涌现。Purvanova 等(2020)研究表明，在高虚拟性的团队中，成就因素比特质因素在预测个体的领导力涌现方面发挥更大的作用。

频繁和有效的沟通是虚拟工作团队有效协调的基础，而沟通传递的相关信息可以在团队

成员建立关系方面发挥重要作用(Yoo & Alavi, 2004)。有效的沟通对领导力的发展至关重要，Misiolek 和 Heckman(2005)研究发现，在领导者认同共识水平相对较高的虚拟工作团队中，领导发起和参与的沟通明显多于非领导者。同样，Wickham 和 Walther(2007)研究发现，在虚拟工作团队中，沟通频率与领导者认同之间存在显著关系。此外，相关研究表明，沟通质量会影响领导力认同。Balthazard 等(2009)研究表明，在纯虚拟性的环境中，能够以深思熟虑、清晰和吸引人的文本方式表达想法的个体会让团队成员感知到高度的沟通质量，进而影响团队成员对其能力的判断，从而展现出更高程度的领导力涌现。Charlier 等(2016)研究表明，在虚拟工作团队中，打字速度快和准确性高的个体会在进行文本沟通时体现出更高的信息丰富性和及时性，能够更加有效地完成需要实时协作的工作任务，对团队做出更大的贡献并影响团队成员对其领导力涌现的感知。

2.3 沟通风格在虚拟工作团队中领导力涌现过程中的作用

沟通风格是指在人际互动中传递语言和非语言信息的方式(Gudykunst et al.,1996)。沟通风格很大程度上取决于习惯、文化背景以及个性特征(Sanchez-Burks et al., 2003)。沟通风格与沟通内容交织在一起，风格会塑造内容，内容也会影响风格。沟通风格中通常涵盖具有与内容相关的特征，比如主题的专一性和多样性、措辞的准确性以及语言表达情感丰富性等。信息技术发展也给沟通风格带来新的变化。随着移动通信技术的革新，以技术为媒介的沟通方式又得到进一步拓展。基于数字媒介的沟通是指依赖于通讯工具和沟通软件完成沟通功能，比如，电子邮件用于工作沟通(Hoffman et al., 1996），论坛用于交流信息 (Jones & Rafaeli, 2000) 等。研究主要围绕具有特定用途的通讯软件，如电子邮件、博客 (Wellman & Gulia, 1999)、实时聊天软件(Green et al., 2010)等。近些年的研究越来越关注数字媒介对沟通风格的影响。不过，主要仍然延续先前范式围绕所使用的软件(例如, Twitter、Facebook 等)以达到其沟通目的(例如, crisis management、political communication 等)。

通过综合分析以往测量描述沟通风格的词汇，de Vries 等人(2016)提出沟通风格的三系统构念。这个构念框架提出沟通风格作为在互动中传递信息的特定方式，体现为相互关联的三方面特征：其一，沟通者的身份；其二，沟通者发挥影响的渠道；其三，沟通者与他人互动的方式。由于 de Vries 等(2016)的理论框架相对比较全面并且能够在很大程度上反映基于数字媒介沟通的主要特点，本研究基于该框架分析虚拟沟通中的身份系统、渠道系统以及互动系统（如图 1 所示）。身份系统是指在沟通中所传达关于个体特征、社会身份以及印象的特征。虚拟沟通风格在这个系统中所表达的特征包括沟通软件中的用户名、个性化签名、头

像图片以及语言的特定使用方式等等。渠道系统是指在社交互动过程中使用沟通渠道的特征。虚拟沟通中可选择的渠道更加多样，因此在渠道系统中的特征包括沟通渠道选择，比如基于文本沟通（text-based communication）、基于语音（audio-base）和基于视频（video-based）的沟通等。虚拟沟通风格在这个系统中的信号还包括软件选择，比如办公类软件、社交类软件等。互动系统是指在沟通中所传达关于互动反应模式的特征。虚拟沟通风格在互动系统中的特征包括沟通双方回应的方式，比如"秒回"或延迟回复等。除此之外，加好友和建立群聊的方式也是虚拟沟通中重要的互动信号。

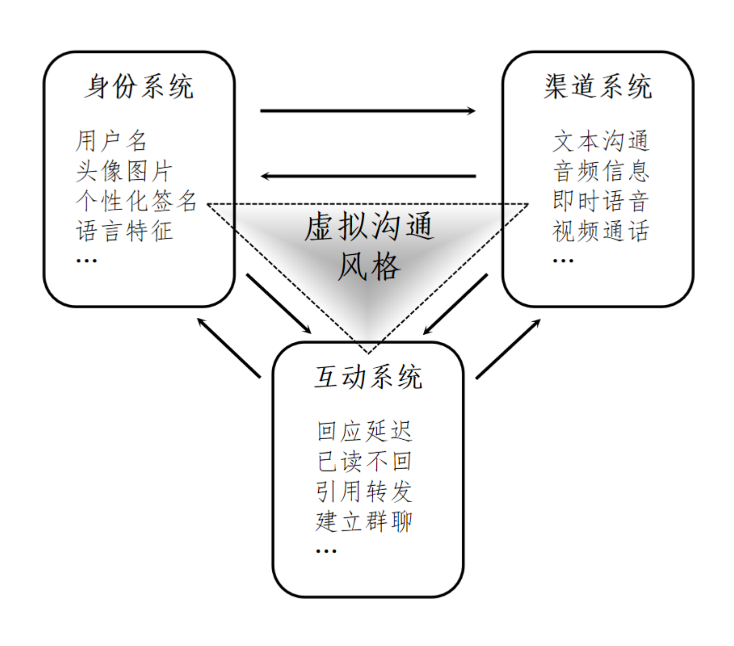


图 1 虚拟沟通风格的三系统理论框架

沟通风格与领导力之间存在着天然的内在联系，有学者甚至提出领导力本质上就是话术(“语言游戏”; language game; Fairhurst, 2008)。毕竟沟通的功能不仅仅是传递信息，在很大程度上还影响着沟通参与者（包括自己）对事实的理解和认知。具有领导力内涵的沟通风格受到了管理学者的广泛关注，研究发现正式领导者可以通过沟通风格对员工产生领导力影响。Mayfield 等(2015)研究发现，正式领导者指导性的沟通风格能够有效地传递完成目标所需的信息，消除下属的角色模糊性，并给下属提供有效的绩效反馈。Choudhury 等(2019)研究发现，当正式领导者在演讲中能够生动形象地描述组织愿景时，他们能够对下属产生激励作用，提升下属的自豪感和组织认同。Mayfield 等(2021)研究发现，正式领导者具有同理心的沟通风格能够给予员工工作安全感，让员工和领导者之间发展并维持支持型的情感关系。近年来，相关研究在实证分析方法上也有新的拓展。比如，管理学者采用词频分析法(Linguistic Inquiry and Word Count)探讨企业首席执行官(CEO)与财务总监(CFO)的语言相似性，并认为这种相似性表征 CFO 对 CEO 的迎合(Shi et al., 2019)；研究使用主题模型(LDA;

Latent Dirichlet Allocation)用于分析首席执行官公开谈话的材料，识别其沟通风格(Choudhury et al., 2019)。

沟通风格反映了员工以有效和适应各种社交情境的方式进行沟通的能力(Trenholm &Jensen，1988)。当员工能够清晰明确地表达自身的想法、价值观和愿景时，其他团队成员可能会积极地看待这种行为，并认为这种行为符合典型领导者的行为品质(Zaccaro & Bader, 2003)。员工的沟通风格对领导力涌现的影响开始受到学者的关注，Balthazard 等(2009)研究发现，当员工能够清晰、准确地表达自身的想法，并体现出思维深度时，团队成员会对其产生钦佩、尊重和信任，从而正向预测员工的领导力涌现。Charlier 等(2016)研究发现能够清晰、快速地传达任务信息，体现出更加复杂想法的员工会让团队成员感知到其责任心和能力，提升员工在团队中的重要性和影响力，从而促进更高水平的领导力涌现。

2.4 研究述评

虽然现有文献已经在很大程度上推进了对于领导力涌现和沟通风格的理解，但当前理论与管理实践需求之间仍存在着不小的差距。首先，目前领导力涌现研究的主流视角很大程度上忽视了线上工作情境与传统工作情境的差异。传统工作情境中领导力涌现机制的探索倾向于分析探讨性格和属性特征(包括能力、性别等)的影响。线上工作团队中领导力涌现的研究虽不多，但主要仍沿用这一视角(例如, 尽责性, Purvanova et al., 2020；外向性, Wilson et al., 2021)。然而，线上工作情境与传统工作情境存在很大的不同。虚拟沟通让个人特征难以被准确感知，甚至可能做出与事实完全相反的特征判断。即使能够知道对方的个人特征(比如性别)，线上工作情境中由于缺乏直观的临场感，这种认知不容易被触发(除非刻意想象对方在自己面前; Kiesler et al., 1984)。由于存在这样的差异，个人特征较难在虚拟沟通中体现出来；而沟通风格在线上工作情境中最为直观也最为突出。因此，在线上工作团队中，虚拟沟通风格可能对领导力涌现产生更为关键的影响。

其次，线上工作团队的存在方式实质上已经与理论假设中的线上工作团队有很大不同。线上工作团队研究主要探讨在通过互联网建立的虚拟工作情境中成员如何更加高效地进行协调合作，源于早期关于“网络空间”(Cyberspace)的设想，认为网络是相对独立于现实情境的虚拟空间。因此，理论分析通常假设线上工作情境与传统工作情境之间相对独立。然而，企业管理实践中，虚拟沟通已经融入到工作情境中，甚至连虚拟与现实工作互动情境的界限都开始变得模糊。比如，办公室临近的员工可能通过互联网发送信息进行交流并合作完成某项任务；员工与客户见面时，需要资料信息，可能通过视频聊天的方式让同事帮忙查阅并即

时提供。鉴于当前管理实践，研究的重点是探讨虚拟沟通如何影响企业组织管理运营，并且怎样才能更好地发挥其积极作用。

最后，领导力与沟通之间关系的研究鲜有探讨员工的沟通风格如何影响领导力涌现的机制。目前研究主要关注领导者如何通过沟通风格发挥领导功能。比如，研究发现领导者在演讲中形象生动地描述企业愿景价值观能够激发员工的组织承诺(Mayfield & Mayfield, 2018)；领导者使用复数第一人称和邀请式设问能够引导下属更多建言(Weiss et al., 2018)。然而，社会领域的研究发现特定的沟通风格具有带动意见形成领导力的潜能(例如,"意见领袖"; opinion leadership; Iyengar et al., 2011)。"以意见领袖为例"，研究发现意见领袖以清晰、明确的沟通风格传递专业知识时能发挥舆论引导作用，引发追随者的认知共鸣(Koh et al., 2007); 意见领袖以真诚、生动的沟通风格带动社区成员参与互动时能发挥情感引导作用，引发追随者的情感共鸣(Liu , Fraustino & Jin, 2016); 意见领袖特定的沟通风格能让追随者产生认同感，影响追随者对其的领导力感知(Mehra et al., 2006)。然而大多数意见领袖都不是正式领导者(如网红、购物"达人"或权威专家等，Casaló et al., 2021)。这说明沟通风格确实有可能影响领导力涌现，沟通风格中所蕴含的领导力内涵值得深入挖掘。

3 研究构想

本研究基于内隐领导理论的视角，系统探讨虚拟沟通风格如何影响领导力涌现。该理论是解释个体特征因素影响他人领导力感知产生领导力涌现具体路径机制的重要框架(Lord et al., 1984)。该理论指出领导力是社会构建的过程，领导力涌现需要得到他人的认可，即表达者的个体形象与他人心中的领导者原型——对典型领导应该具备的特质和能力的抽象概念相互匹配(Epitropaki & Martin, 2004)。研究内容 1 首先基于内隐领导理论探索具有领导力内涵的虚拟沟通风格，并初步分析虚拟沟通风格影响领导力涌现的路径。沟通风格作为在互动中传递信息的特定方式能够反映身份、渠道和互动方式三方面的特征(De Vries et al., 2016)。因此，本研究通过整合内隐领导理论和沟通风格的三系统构念探讨虚拟沟通风格会在身份系统、渠道系统和互动系统呈现出哪些特征，而这些特征会如何进一步影响员工领导力涌现。考虑到虚拟沟通中的独特方面需要采用针对性的研究方法进行更为细致而准确的分析，本研究在研究内容 1 探索的基础上对身份系统、渠道系统和互动系统的特征分别开展三个研究。研究内容 2 尝试采用实验法结合轮询问卷调研揭示线上工作团队中虚拟沟通的身份系统特征如何激发互动双方的领导者原型进而影响领导力涌现。内隐领导理论指出社会感知是整体性的，多个内隐领导指标组合会比单个指标呈现更为全面的领导形象(Trichas et al., 2016)。

研究内容 3 因此将虚拟社交渠道选择的组合方式作为分析对象，采用以模式为导向的研究方法(Foti & Hauenstein, 2007)识别虚拟沟通渠道选择模式并分析渠道选择模式如何影响领导形象的整体感知。内隐领导理论进一步指出，领导力感知是一个动态的过程。我们不仅要认识到领导者原型对他人的认知的影响，还要考虑到基于领导者原型的认知所受到互动过程的动态影响(Foti et al., 2008)。研究内容 4 采用静态和动态相结合的视角探讨线上工作团队中虚拟沟通网络的结构和互动特征如何影响领导力感知。本研究的理论框架如图 2 所示。

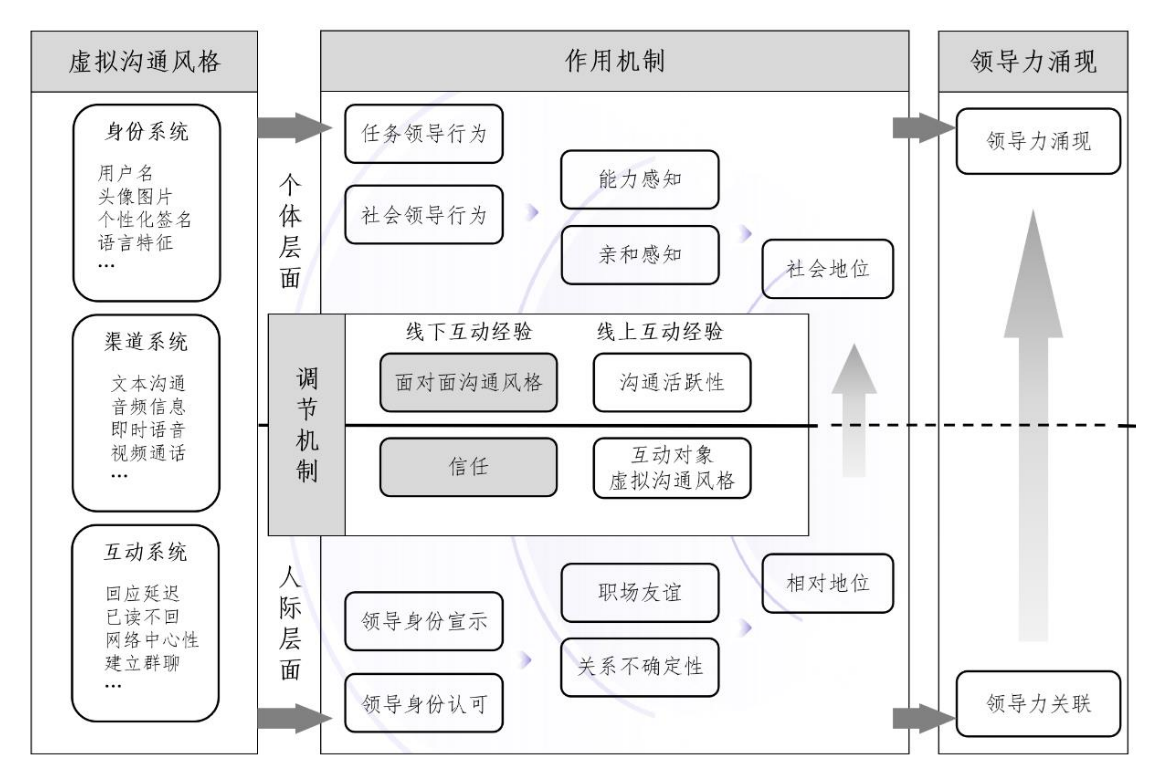


图 2 本研究的理论框架

3.1 研究内容 1: 探索虚拟沟通风格的领导力内涵

目前线上工作团队的虚拟沟通大多需要借助软件来进行，比如微信、钉钉等。在沟通软件上通常可以给自己起一个用户名、自选并上传头像图片、写下个性化签名以及发布个人广播(比如：微信朋友圈)等。虚拟沟通的语言使用方式与面对面沟通有所不同(Werry, 1996), 比如虚拟沟通倾向于使用语气助词等等。同时, 随着虚拟沟通的广泛使用，新的网络语言使用方式诞生。由于线上表达通常比较缺乏节制，情感表达会更夸张。线上语言需要能够承载更大的情绪宽度, 沟通软件开发了表情符、表情包、动画表情 、制作转发图片等功能，比如，握手或拥抱的体态符、大笑的表情包等等。这些副语言(paralanguage; Luangrath et al., 2017)也可能表现出独有的身份特征。虚拟沟通渠道更加多元，沟通者可能选择不同渠道，有些沟通渠道给人更多思考空间，如基于文本的沟通。互动方式也能反映出关键的人际特征，比如，

有些人会加很多好友，却很少沟通；有些人喜欢建立群聊进行沟通等等，这些都在很大程度上反映了虚拟沟通风格的特征。大数据分析发现虚拟沟通风格能够比较准确地用于推测用户性别(Ivanov & Werner, 2010)、年龄(Rao et al., 2010)、职业(Preotiuc-Pietro et al., 2015), 甚至政治主张(Jagers & Walgrave, 2007)等方面的信息。本研究认为虚拟沟通风格中也可能蕴含着领导力方面的信息。

3.1.1 具有领导力内涵的虚拟沟通风格

为了探索具有领导力内涵的虚拟沟通风格，本研究尝试从原型(prototypes)的视角进行分析。该视角认为员工在认知当中有领导者应该具备哪些特征的原型并选择追随那些符合这些原型的人(Correll & Ridgeway, 2003)。本研究基于这个视角提出具有领导力内涵的虚拟沟通风格就是指在线上互动中符合领导者原型的特征。这种原型特征来自两个方面：其一为团队成员对于该团队通常有共同的、积极的身份认知。当成员越符合这个认知，则该成员越有可能被认为具有领导潜力(Hogg, 2001)。其二为认知当中有关于领导者应该有何种行为和表达的基本原型(例如, Lord & Maher, 1993)。当某个成员表现出相应的行为或呈现出相应特征，则该成员越有可能被认可为领导。这两个方面分别指向两种不同的图式来源：典型团队特征和领导原型特征。本研究考虑将两种图式特征同时进行分析，尝试多角度刻画线上工作团队中具有领导力内涵的虚拟沟通风格。并且，研究尝试采用量表和指标两种方式来对虚拟沟通风格进行刻画。本研究综合文献中刻画沟通风格的特征并结合参与者汇报具有领导力内涵的虚拟沟通风格的特征。比如，本研究认为较为平稳的情绪起伏可能被感知为情绪稳定性，而情绪稳定性被认为是领导者的典型特质(Badura et al., 2021)。同时，成员在沟通过程中的话题广度一方面能让其他成员感知到多元化的认知和洞察力，以及更强的沟通能力，增强其他成员对该员工的能力感知(West & Dellana, 2009)。另一方面会让团队成员因为相似的话题产生情感共鸣，并感知到更开放、包容的沟通氛围，增强其他成员对该员工的亲和力感知(Zhou et al., 2022)。越是具有能力和亲和力的成员越符合领导原型, 越容易被视为领导者(Hu et al., 2019)。总体而言，本研究认为符合领导者原型的虚拟沟通风格会在身份系统、渠道系统和互动系统上呈现出关键特征。

命题 1a：符合领导者原型的虚拟沟通风格可能在身份系统、渠道系统和互动系统呈现出关键特征。

本研究计划进一步基于文献分析，综合分析虚拟沟通风格的客观指标，对具有领导力内涵的沟通风格进行刻画，比如用户名(例如, 字符长度、是否人名等; Haimson & Hoffmann,

2016)、头像图片(例如, 颜色、图片类型、人脸表情等; Liu et al., 2016)、语言特征(例如, 词频分析法，如：LIWC)等刻画图像和文本的客观特征。本研究认为符合领导原型的虚拟沟通风格会在用户名和头像图片指标上反映相应特征。用户名的字符长度、是否人名会影响其他成员的印象感知，过长的用户名会给人一种过于繁琐或复杂的印象，可能被认为不够简洁或直接，从而影响该成员的可识别性和影响力(Shafie et al., 2012)。过短的用户名可能传递出一种简化或缺乏深度的印象，难以展现该成员的专业性和权威感(Suryandari & Lutviana, 2020)。选择真实人名作为用户名的成员会增加虚拟身份的真实感和亲近感，让成员能在线上工作情境中建立更加真实和可信的形象，更容易让其他成员对该成员形成积极的身份认知(Schwarz & Williams, 2020)。而头像图片的颜色、图片类型会塑造成员的虚拟身份，选择偏向稳重色调的图片有助于表现领导者的沉稳和权威，符合团队成员对领导者的形象认知。选取更加专业和正式的头像，如清晰的半身肖像图片会树立自信、稳重的形象，体现该成员对职业形象的重视(Bacev-Giles & Haji, 2017)，而选择夸张或滑稽的头像可能会被认为不够正式和沉稳，难以获得其他成员的认可和信赖(Pescott, 2020)。除此之外，本研究认为图片的色调和对比度等（Liu et al., 2016），使用句法（syntactic feature；如句末设问）和语义特征（semantic feature；如第一人称复数指代词“我们”），以及点赞符号的使用等等都可能反映出符合领导原型的虚拟沟通风格。

命题 1b ：符合领导者原型的虚拟沟通风格会在客观指标上有所反映。

3.1.2 领导力涌现的地位提升机制

在此基础上，本研究初步探讨线上工作团队成员的虚拟沟通风格如何影响其领导力涌现的过程。有些特征具有更高地位价值，因为这些特征能够说明该成员能够给团队带来更大价值和贡献(Correll & Ridgeway, 2003)，被称为地位特征(status characteristics; Correll & Ridgeway, 2003)。线上工作团队成员在虚拟沟通中所展现的地位特征有可能让该成员被赋予更高的地位，进而提高领导力涌现的可能性。本研究因此提出具有地位特征的虚拟沟通风格很可能会让该成员拥有较高的地位，进而涌现出领导力。然而由于地位的根基比较多元(Bai et al., 2020)，本研究根据现有文献中地位建立的路径提出虚拟沟通风格可能展现出不同方面的地位特征并在不同的基础上建立地位。

本研究认为成员在线上工作团队的虚拟沟通风格可能通过不同途径建立该员工的地位。符合领导者原型的虚拟沟通风格中可能包含指令式的语句和措辞等。根据 Cheng 等 (2013) 的分析，面对这种具有指令性的沟通风格，人们倾向于选择服从而不是抗拒，因为抗拒可能

引发冲突，而这种冲突原本是可规避的。比如研究发现，攻击性的语言更可能激发他人的顺从(Cheng et al., 2013)。主要原因还在于，符合领导者原型的沟通风格可能让对方感觉沟通者有较强的能力。比如，在朋友圈中展示个人成就、态度坚决地表明自己对某件事的判断和态度、多用实词进行表达等。这些特征会让其他人做出该成员能力较高的判断(Hughes et al., 2011)。

命题 2a：符合领导者原型的虚拟沟通风格正向影响其他成员对该员工的能力感知。

同时，符合领导者原型的虚拟沟通风格可能通过情绪感染的方式来影响对方。比如，使用表达亲近的体态符、第一人称复数"我们"的使用等。并且，具有领导力内涵的沟通风格还可能通过丰富的情感表达，让对方能够感受到沟通者的情绪状态(Derks et al., 2008;虽然表达出的情绪未必是真实的情绪状态)。这样的沟通风格有利于拉近彼此距离，建立关系，让其他成员对其更好地接纳。

命题 2b：符合领导者原型的虚拟沟通风格正向影响其他成员对该员工的亲和力感知。

本研究进一步提出符合领导者原型的虚拟沟通风格通过不同途径提高其他成员对该员工的能力感知和亲和力感知，进而提升其社会地位，最终促进领导力涌现。符合领导者原型的虚拟沟通风格一方面通过塑造员工的权威形象和能力评价影响员工的能力感知，另一方面通过情绪感染促进人际接纳影响员工的亲和力感知。越是具有能力的员工会更多地得到其他成员的尊重和钦佩，越是具有亲和力的员工则会更多地被其他成员信任和依赖，具有能力和亲和力的员工会被认为能够给团队带来更大价值和贡献，被赋予更高的社会地位(Hu et al., 2019)。社会地位高的员工能够积极影响其他成员的自我意识，其他成员更愿意将该成员视为领导者，社会地位高的员工也能够发挥更大的影响力，并被认为能够带领团队获取关键利益，其他成员会感知到该员工更多的领导力影响并成为其追随者(Mcclean et al., 2018)。

命题 2c：符合领导者原型的虚拟沟通风格通过正向影响能力感知和亲和力感知，以提升其社会地位进而促进领导力涌现。

线上互动中建立信任相对于在面对面互动中更为困难；有无足够信任作为基础，会让线上互动期望和效果有很大差别(Malhotra & Majchrzak, 2014)。由于在线上建立信任需要更大的努力和更长时间，实际管理中大多数线上工作团队会先在线下互动以建立信任(Dineen et al., 2007)。信任是指在线下互动中所形成的、作为线上互动根基的信任水平。不同的信任水平会影响其他成员对员工虚拟沟通风格的解读，在高信任水平下，其他成员会对员工符合领导者原型的虚拟沟通风格做出积极预期和解读，员工具有压迫感的沟通风格会被解读为一种有效的任务组织和协调方式，员工表现出这种沟通风格是出于对团队的整体利益的关切

(McClanahan, 2020)。员工彰显自身能力的沟通风格更容易被其他成员接受并尊重，其他成员会认为该员工有能力带领团队取得成功(Lee & Farh, 2019)。员工拥有丰富情感表达的沟通风格会被解读为员工想要真诚地与其他成员建立亲密关系，并为团队提供情感支持(Algoe et al., 2020)。其他成员对员工虚拟沟通风格的正面评价和认同有助于提升该成员的社会地位，并促进其领导力涌现。

相反，在低信任水平下，其他成员会对员工符合领导者原型的虚拟沟通风格做出消极解读，其他成员更容易将员工具有压迫感的沟通风格解读为威胁和滥用权力，员工表现出这种沟通风格是为了自身利益支配他人，而不是出于对团队利益的关切(Kakkar et al., 2020)。员工彰显自身能力的沟通风格会被认为是一种自我炫耀的方式，员工的这种沟通风格会引发其他成员的怀疑和不满，并使其他成员对该成员产生抵触情绪(Fan et al., 2019)。员工拥有丰富情感表达的沟通风格会被认为是一种虚伪的表现，员工并非真诚地想要与其他成员建立关系，其他成员会对该成员持不信任和怀疑的态度(Leong et al., 2020)。总体而言，本研究认为信任水平会调节符合领导者原型的虚拟沟通风格对领导力涌现的影响。

命题 2d：符合领导者原型的虚拟沟通风格通过成员社会地位对领导力涌现的作用会受到信任的调节：在信任水平较高的情况下，虚拟沟通风格通过提高成员社会地位对领导力涌现的正向影响会被增强。

符合领导者原型的虚拟沟通风格具有地位特征，但未必总能达成提高地位的效果。近年来学者们在尝试厘清这样一个问题: 为什么同样的特征和行为在某些情境下能够提升个人地位，而在其他情境下却无法达到相同效果。基于线下互动的经验，成员会形成彼此面对面沟通风格的认识。本研究认为面对面沟通风格是关键的背景因素。面对面沟通风格与虚拟沟通风格的匹配很可能会影响成员的社会地位。若虚拟沟通风格与面对面沟通风格之间存在较大的差异，则可能让其他成员感觉线上互动不大符合预期，这样可能会降低其他成员对其接纳的意愿。这种接纳能促进其他成员受其影响，提升该成员在团队中的地位（Tang et al., 2023）。地位的提升可能进一步影响领导力涌现。

命题 2e：面对面沟通风格与虚拟沟通风格的匹配会正向影响其他成员的接纳，提升该成员的相对地位，进而影响领导力涌现。

3.1.3 领导力涌现的关系建立机制

沟通软件近年来提供了越来越多新开发出来的功能，比如，引用转发他人的发言、标记已读信息等等。线上工作团队也广泛使用这些功能。这让虚拟沟通呈现出许多不同于传统沟

通的人际特征。有些人倾向于转发信息（无论是朋友圈还是群聊）；有些人则倾向于转述或表达观点；有些人会选择在群聊当中提醒特定沟通对象并发布信息，有些人则可能倾向于通过私聊一一发出信息等等。引用或转发他人发言的沟通风格能够增加信息之间关联性，提高沟通的清晰度。线上互动的过程中，团队成员的虚拟沟通的会呈现出相似的人际特征，而这种相似性可能会帮助彼此建立职场友谊。具有相似虚拟沟通风格的团队成员更有可能对信息的解读达成共识，这种共同的理解有助于建立彼此之间的默契和共鸣，促进职场友谊的形成(Sias & Cahill, 1998)。相似的沟通风格也可能减少沟通隔阂，团队成员更容易理解对方的意图和语境，减少沟通误解，从而增进职场友谊的发展(Sias et al., 2012)。此外，相似的沟通风格能够建立起一种信任感和亲近感。团队成员更可能对具有相似沟通方式的同事感到亲切信赖，从而为友谊的建立提供了坚实基础(Omuris, 2019)。

当员工与同事建立职场友谊时，同事会对员工做出积极评价，在任务和社会环境中得到同事积极评价的个体很可能成为非正式的领导者。通过发展职场友谊，员工能够和同事在人际关系中建立牢固的信任基础，员工能够通过信任关系获得更大的影响力和更高的地位(Dirks, 1999)。同事也更加倾向于支持处于友谊关系中的员工，员工会在团队中更有说服力和影响力(Bakiev, 2013)。此外，同事可能会在心理上感觉与处于友谊关系中的员工亲近，并形成高度的社会认同，将该员工视为非正式领导者(Pillemer & Rothbard, 2018)。因此，友谊关系的建立会促进员工的领导力涌现。

命题 3a：员工与同事之间虚拟沟通风格相似性有助于建立良好的职场友谊，正向影响该员工的领导力涌现。

本研究认为虚拟沟通风格相似性与双方关系之间还存在另外一种可能性。如前面所提到，沟通风格传达着沟通者的身份信息。这些信息当中可能包含关于双方相对地位的暗示。例如，当一个人对另一个人发出恳求或者下达命令时，沟通中包含着说话者和听话者之间关系的暗示。这种人际内涵和暗示会在很大程度上塑造彼此之间的相对地位(Chen et al., 2003)。假如双方传递相对地位的信息有冲突，可能会给双方关系带来不确定性。Zhang 等人(2020)认为互动中员工能否清晰了解自己与同事的相对地位非常重要，并在此基础上提出关系不确定性(relational uncertainty)的概念。关系不确定性是指员工对于如何与同事互动没有清晰的规范和预期(Zhang et al., 2020)。并且他们认为这种不确定性根源于双方缺乏明确而稳定的相对地位。本研究认为那些暗示沟通双方存在上下级关系的沟通风格相似性可能会增加双方互动中的关系不确定性。比如，命令的语气当中包含着说话者相对于听话者较高的级别，假如团队成员彼此都采用命令的语气说话会让双方的关系不确定性增加。由于这种不确定性包含着双

方的相对地位存在的变数和矛盾，因此会降低成员涌现出领导力的可能性。

命题 3b：员工与同事之间包含上下级关系的虚拟沟通风格相似性可能增加沟通双方的关系不确定性，负向影响该员工的领导力涌现。

同时，本研究提出虚拟沟通风格的相似性对职场友谊的影响可能会受到沟通双方在线下互动中所积累信任水平的影响。若线下互动中没有建立足够的信任，两者对彼此在线上的行为会有不明确的归因(汤一鹏等，2022)。较低的信任水平会削弱虚拟沟通风格相似性对建立良好关系的作用，低信任水平可能引发沟通双方对彼此动机的怀疑，同事会怀疑员工的沟通风格是否真实，认为员工是在刻意模仿自身的沟通风格，这种怀疑会导致双方难以通过相似的沟通风格建立默契和共鸣，阻碍职场友谊的建立(Pillemer & Rothbard, 2018)。低信任水平也可能导致同事对员工沟通意图的负面解读，这种负面解读会导致更多的沟通误解，增强双方冲突的可能性，同事会对员工更加地排斥和警惕，削弱相似沟通风格对双方带来的信任感和亲近感，让双方失去发展职场友谊的机会(Fasbender et al., 2023)。

命题 3e：员工与同事之间虚拟沟通风格相似性通过成员之间职场友谊对领导力涌现的作用会受到沟通双方信任的调节：在双方处于较低信任水平的情况下，虚拟沟通风格相似性通过职场友谊对领导力涌现的正向影响会被削弱。

并且，较低的信任水平可能增强虚拟沟通风格对关系不确定性的影响。低信任水平会让沟通双方更加怀疑彼此的想法和意图，同事会对员工沟通过程中传递的线索更加敏感(Schilke & Huang, 2018)，更容易感知到相似沟通风格中包含的相对地位暗示，进而引发更大的关系不确定性。低信任水平也会导致沟通双方更容易对彼此传递的信息产生负面解读，同事会认为员工采用命令的语气是为了获取地位和权力，进而控制和支配自己(Kakkar et al., 2020)，而不是为了促进双方的合作和目标实现，沟通双方会将相似沟通风格中传递的身份信息更多归因为对方的相对地位暗示，从而感知到更大的关系不确定性。

命题 3f：员工与同事之间包含上下级关系的虚拟沟通风格相似性通过增加沟通双方的关系不确定性对领导力涌现的作用会受到沟通双方信任的调节：在双方处于较低信任水平的情况下，虚拟沟通风格相似性通过关系不确定性对领导力涌现的负向影响会被增强。

3.2 研究内容 2：身份系统特征对领导力涌现的影响

本研究分析虚拟沟通中身份系统的哪些关键特征有助于团队成员在互动中建立其领导者身份。身份系统是指在虚拟沟通中所传达关于沟通者的个人属性、社会身份以及印象的特征，包括诸如沟通软件中用户名、个性化签名以及头像图片等等。这些特征具有重要的印象

管理功能(Thimm, 2008)，也即通过发出信息吸引对方的注意力并引导到沟通者本身。虚拟沟通中身份系统特征确实会影响他人的印象和感受。这些印象和感受都可能塑造领导力涌现的过程。最近研究结合问卷调研和大数据分析发现，用户的性格会影响其在沟通软件上头像图片的选择(Liu et al., 2016)。外向性较高的用户会采用表达积极情绪图片或与朋友一起的照片作为头像；尽责性较高的用户头像图片通常颜色丰富，色调更加明亮；开放性较高的用户通常会选择更有美感的图片，并且他们相比于其他人更愿意采用表达愤怒而非愉悦情绪的图片作为头像。虽然在这方面已经有些了解，现有研究却很少探讨用户的身份如何影响其线上形象。而线上形象实质上是用户在社交媒体上的自我呈现，用户对于头像图片和用户名的选择会在很大程度上受到其身份认同的影响(Pentland, 1999)。

领导力涌现牵涉到团队互动中领导者身份的建构(DeRue &Ashford, 2010; Marchiondo et al., 2015)。研究发现，作为潜在领导者(prospective leader)的团队成员在与其他成员互动中会有意或无意地表达领导者身份，该身份可能被其他成员认可(Marchiondo et al., 2015)并建立该成员作为领导者的角色(leader role; 也即，领导力涌现)。该过程的顺利进行需要达成两方面条件(Badura et al., 2021)。一方面，作为潜在领导者的成员需要能够认识到自己具有领导者的潜质并愿意做出领导者身份的宣示。这通常需要该成员对自身经历的探索和反思(Zheng, Meister et al., 2021)。另一方面，领导者身份构建还要求潜在追随者认可该成员的这个身份。DeRue 和 Ashford(2010)将这两个方面分别称为：领导者身份宣示(claiming)以及领导者身份认可(granting)。这里需要澄清一点：潜在领导者宣示其领导者身份与潜在追随者认可该成员的领导者身份，这两者之间并不存在特定的顺序。既有可能潜在领导者先宣示领导者身份，潜在追随者逐渐接受其带领。也有可能潜在追随者先认可潜在领导者的领导者身份，该成员逐渐接受并宣示。本研究认为身份系统特征具有领导力内涵的成员宣示其领导者身份比较容易受到其他成员认可。

线上互动的过程中，成员身份系统特征会塑造自身的线上形象，进而影响其他成员的印象和感受。员工专业、真实的头像和用户名会传递出一种正式、可靠的形象，这有助于该成员在其他成员的认知中构建一个权威、可信的印象。这种印象符合其他成员对领导者身份的认知(Pescott, 2020)，因此，其他成员可能对该成员的领导者身份产生更多认可。相反，员工夸张或滑稽的头像和用户名会传递出一种不够正式、沉稳的形象，这种形象不符合其他成员印象中的领导原型认知(Schwarz & Williams, 2020)，其他成员难以对该员工的领导者身份产生认同。因此，本研究认为身份系统特征符合领导者原型的成员比较容易受到其他成员对其领导者身份的认可。

命题 4a：符合领导者原型的身份系统特征会正向影响其他成员对该成员的领导者身份认可。

除此之外，本研究还探索身份系统特征符合领导者原型的成员(例如，成员甲)是否认可其他成员(例如, 成员乙)的领导力身份宣示对宣示者(例如, 成员乙)领导力涌现的影响。本研究认为，这种影响可能会较之身份系统特征不符合领导者原型的成员更大。比如，身份系统特征符合领导者原型的成员甲认可身份系统特征符合领导者原型的成员乙的领导者身份宣示。在这种情况下，团队对成员乙有最高的评价，成员乙在团队中的地位以及领导力涌现可能性最高。相反，身份系统特征符合领导者原型的成员甲不认可身份系统特征不符合领导者原型的成员乙的领导者身份宣示。这种情况下，团队对成员乙有最低的评价，成员乙在团队中的地位以及领导力涌现可能性最低。这部分通过开展实验法，在实验中设计线上工作团队常见的数字媒介沟通情境，操纵成员的身份系统特征以及领导者身份宣示和认可的行为。

命题 4b：身份系统特征对其他成员对该成员的领导者身份认可的影响会受到其他成员身份系统特征的调节：当身份系统特征符合领导者原型的其他成员认可的情况下，身份系统特征对宣示者的领导力涌现有更强的影响。

3.3 研究内容 3: 渠道系统特征对领导力涌现的影响

虚拟沟通大多基于文本(text-based communication; Cakula & Pratt, 2021)——通过组织语言形成文字进行交流的沟通方式。这很大程度上是由于受限于信息通讯技术，视频和音频通话交流常常不能顺畅进行。然而，随着近年来技术的迅速进步和更新迭代，数字通信已经逐渐能够支持顺畅的视频和语音通话，因此基于音频(audio-based)和基于视频(video-based)的沟通也越来越普及。近两年在线上会议大多采用视频或音频的形式开展，虚拟沟通渠道正在得到极大的拓展。从现有沟通渠道中进行选择，人们可以采用基于文本的沟通，比如，发送文字或图片信息；也可以采用软件中基于音频的沟通功能，比如，发送音频信息；还可以采用社交软件的基于音频或基于视频的即时沟通功能，比如，语音聊天和视频聊天。在线上工作团队中，虚拟沟通渠道的选择还包括沟通软件的选择，因为大多情况下团队成员既有典型的工作沟通软件，如钉钉、企业微信或电子邮箱，又有典型的社交沟通软件，如微信或腾讯 QQ。由于可供选择的虚拟沟通渠道更加多元，团队成员对于沟通渠道的选择能够反映出其沟通风格的特点，这些风格特点也可能会塑造该成员在工作团队中的领导力涌现。

团队成员对于虚拟沟通渠道的选择一方面受到沟通情境的影响，根据沟通内容和沟通对象的不同，成员的沟通渠道选择会有所不同，另一方面也在很大程度上受到成员思维方式、

性格特征以及生活阅历的影响常常带有个人特色。有些人倾向于用即时沟通渠道，有些人更偏爱使用文字进行沟通；有些人将沟通软件区分使用，有些人不加区分。由于在关于虚拟沟通渠道选择方面以往可借鉴的现有研究比较少，本研究采用以模式为导向的探索式研究方法(pattern approach; Foti & Hauenstein,2007)，分析线上工作团队成员在沟通渠道选择上会出现怎样的模式以及这些模式是否会影响该成员在团队中的领导力涌现。

3.3.1 识别虚拟沟通渠道选择模式

团队成员在进行渠道选择时通常不会只采用单个渠道而是多种渠道并用。员工在虚拟沟通中可能基于沟通内容的不同而选择相应的沟通渠道。比如，沟通内容比较具有隐私性，不适合留下记录，可能选择视频或音频的形式进行沟通; 沟通内容可能存在争议，需要达成共识，则可能会选择文字沟通，因为文字可查阅并进行对比。本研究尝试对多种渠道进行综合分析，目前常用以变量为中心的研究方法(variable-centered approach; Zyphur, 2009)处理这个问题存在很大的局限。比如，这类方法处理多变量组合的通常做法是分析交互效应。由于虚拟沟通渠道选择可能有许多维度，使用这种研究方法就需要分析过多的交互项。假设有五种选择倾向，则会产生十个二因素交互项，十个三因素交互项、五个四因素交互项以及一个五因素交互项。这会使研究过程极其复杂而且分析结果难以解释。因此，本研究拟采用以个人为中心的研究方法(person-centered approach)。

以个人为中心的研究方法虽然仍是探讨变量的组合，但是其分析方式不同于以变量为中心的方法(Zyphur, 2009)，以个人为中心的分析方法的主要是以虚拟沟通渠道选择的多个维度为指标进行潜类分析(latent profile analysis; LPA)。具体而言，该方法会识别出不同虚拟沟通渠道选择模式(指团队成员进行虚拟沟通选择渠道组合的个人特色)并按成员进行归类。管理学者近年来开始采用以个人为中心的研究方法分析组织行为。比如，研究者使用 LPA 分析组织承诺的模式(例如, 情感承诺、继续承诺和规范承诺的组合; Meyer et al., 2012)以及恢复体验的模式(例如, 放松体验、心理脱离、掌握体验和控制体验的组合; Bennett et al., 2016)。该方法的优势不仅在于能够区分质性和量化上存在差异的模式，更重要在于能够分析不同模式与前因和结果变量之间的关系。在本研究中，可以用于识别团队成员的沟通渠道选择模式，并能够在此基础上比较不同成员在进行虚拟沟通时渠道选择模式是否相同。

命题 5a ：虚拟沟通渠道选择模式存在质性和量化上的差异。

3.3.2 分析沟通渠道选择模式对团队成员领导力涌现的影响

虽然虚拟沟通渠道选择有相对稳定的个人特色，但根据沟通对象的不同选择模式也可能

有差异。毕竟，沟通是在人与人之间的互动中进行。研究发现，在与不同人交流时，人们会自然而然地改变语气语调(Bernieri et al., 1994)、措辞方式(Pennebaker & Niederhoffer, 2003)以及给予反馈的程度(responsiveness; Richmond & McCroskey, 2000)。尽管在选择虚拟沟通渠道模式上存在个人特色的差异，人们在与不同对象沟通时，仍可能展现出一致的行为模式。本研究的主要目的就是探讨成员虚拟沟通渠道选择中模式的稳定性(stability)以及与不同对象进行沟通时所表现出的差异性(variability)。沟通对象的个体差异可能用于预测这些差异性。并且本研究认为，在与不同对象沟通时渠道选择模式的差异性可能主要表现为量化差异，而稳定性则更可能表现为质性相似。也即是说，员工与不同对象进行沟通时，其虚拟沟通渠道选择在组合方式上基本相似没有太大差别(质性相似)，但是虚拟沟通渠道选择的各个维度数值有所不同(量化差异)。

命题 5b ：成员与不同对象进行沟通时所呈现的虚拟沟通渠道选择模式存在量化差异和质性相似。

线上工作团队成员在沟通渠道选择的模式有可能会塑造其他成员对该成员的感受并影响其领导力涌现的过程, 因为这些模式以及其变化都表现出该成员的沟通思维以及其应对不同状况的能力。本研究基于框架理论的视角(framing theory; Loke, 1989)对这个问题进行分析。该理论认为，采用什么样的思维框架来看待同一个事物可能引发完全不同的后续反馈。例如，将某个任务理解为男性化任务(例如，为买车而讨价还价 V.S. 为买菜而讨价还价)会让男性在任务中表现出更多的领导行为。本研究认为数字媒介沟通渠道选择模式很可能会塑造其如何看待这种沟通方式，并决定在数字媒介沟通中展现出怎样的领导力行为(比如：给予建议、人物行为、跨界行为、社会行为等等)，这些行为会影响该成员的领导力涌现。具体而言，员工可能会认为文本沟通是一种正式而详尽的沟通方式，在形式上较为正式，适用于正式的工作和业务情境。文本沟通提供了充分的时间让沟通者能够仔细思考和表达观点，从而提供更为详尽的建议(Dennis et al., 2008)。文字的书面形式让信息更易于理解和保存，有助于准确传达复杂的概念和信息，文字记录可以作为正式文档保存，用于未来的参考和追溯(毛江华, 陈熔芯, 2023)。员工会认为文本沟通能够完成更多任务导向的领导行为，如给予其他成员建议或做出跨界行为。而员工可能会认为音频或视频沟通是一种人性化、富有情感的沟通方式。音频和视频能够传递沟通者的语调、语速和情感，使得信息更具有人性化(Ishii & Markman, 2016)。这种直观的交流方式有助于在线上沟通情境中建立更加真实和亲切的沟通体验，促进团队之间的社会联系。员工会认为音频和视频沟通能够完成更多关系导向的领导行为，如做出人物行为或社会行为。

此外，本研究还会考虑到另一个方面，也就是该成员的数字媒介沟通渠道选择模式影响其他成员对该成员的印象和判断。员工采取文本沟通会让其他成员感知到该成员的思维深度，并认为该成员有更精准的表达能力和更强的专业能力(Charlier et al., 2016)，其他成员会更加信任该成员并认为其有能力实现更多的工具性社会价值(有助于团队目标的达成)。员工采取音频或视频沟通会让其他成员感知到该成员更多的情感状态，其他成员能够和该成员产生更多的情感共鸣(Ishii & Markman, 2016)，感知到该成员的亲和性并认为其能够实现更多的关系性社会价值(让他人感觉与之建立的关系有意义)。Leary 等人(2014)提出，员工在社会互动中展现出更高价值的行为会被赋予更高的地位。本研究认为虚拟沟通渠道选择模式可能影响其他员工对于该成员社会价值的评价，进而影响该成员的领导力涌现。

命题 5c ：虚拟沟通渠道选择模式会影响该成员的任务领导行为和社会领导行为，进而正向作用于其领导力涌现。

3.4 研究内容 4: 互动系统特征对领导力涌现的影响

沟通软件基本都有加好友和建群的功能。线上工作团队使用沟通软件时，成员可以通过加好友的方式建立与团队中其他所有或部分成员之间的人际联系，也可以通过建聊天群的方式与团队中其他所有或部分成员进行不同范围的沟通。本研究认为加好友和建群的方式很可能会影响成员在线上工作团队中的领导力涌现。领导力是“一种复杂的社会动态”(Avolio et al., 2009)。为了理解这个复杂的动态，越来越多领导力研究尝试基于社会网络理论视角进行分析(Carter & DeChurch, 2015)。该视角主要用于分析在一群人当中彼此形成人际关系的结构和模式，进而探讨在人群中人际关系的形成和演化(Borgatti et al., 2009)。社会网络模型有静态和动态两种分析视角。静态理论视角主要分析社会网络的结构性特征以及个人在网络当中的位置，比如中心性(centrality)、结构洞(structural hole)等等。动态视角则尝试探讨社会网络所发生的变化，比如：新人的进入、建立新的人际关联、老成员的离开等等。

由于加好友通常发生在人们初次见面时，之后发生变化较少，本研究拟采用静态的视角探讨加好友的方式对成员领导力涌现的影响。本研究认为加好友的方式塑造了成员在线上网络中的中心性。网络中心性衡量了个体在网络结构中的关键程度，而加好友操作则是一种初始的社交联系。通过加好友，成员可以在团队社交网络中建立初始关系，拓展与其他成员的联系。这可能为成员赋予较高的网络中心性，使其在整个网络结构中占据重要位置(Balkundi & Kilduff, 2006)。高线上网络中心性的成员往往在团队沟通中占据重要地位，员工往往会在团队中充当信息支持者和信息交互节点的角色，他们会向团队成员提供信息支持(如专业知

识和技能)，并且促进团队信息的流通，最终帮助团队拥有更高的效率和绩效(Pan et al., 2018)。高线上网络中心性的成员也会与团队成员进行更多的社交互动，他们会更加了解团队成员的需求，为团队成员提供社会支持和个体关怀，使团队成员之间建立更加紧密的联系，提升团队成员之间的信任感并降低他们之间的孤独感，从而激发他们对团队做出贡献(Burke et al., 2006)。成就导向的领导力涌现研究指出，当员工能够帮助团队实现任务/关系导向的目标时会产生领导力涌现(Lee & Farh, 2019)。因此，本研究提出线上网络中心性可能影响领导力涌现。

同时，本研究认为沟通活跃性(比如：平均每个月不足一次的低活跃沟通)很可能会调节网络结构对成员领导力涌现的影响。当团队成员在线上工作团队中通过加好友方式建立人际联系时，沟通活跃性的水平可能影响这种联系的强度和持续性。较高的沟通活跃性意味着成员更频繁、更积极地参与线上互动，从而加深了彼此的沟通基础。在静态社会网络理论视角下，沟通活跃性可能通过强化网络中心性来影响领导力涌现(Shih, 2014)。高沟通活跃性使得个体在好友网络和建议网络中更频繁地参与交流，从而在网络中占据更为显著的位置(Muscanell & Guadagno, 2012) 。这种中心性在领导力涌现中可能发挥积极作用。

命题 6a：线上网络中心性正向影响领导力涌现。

命题 6b：线上网络中心性对领导力涌现的影响会受到沟通活跃性的调节：在沟通活跃性较高的情况下，线上网络中心性对领导力涌现的正向影响会被增强。

由于沟通软件上建群很方便，同事之间建立聊天群的类型非常多样，有的以工作为主导，有的以社交为目的，有些甚至只为某一特定用途(比如：点外卖、发资料等)。为了综合理解这个过程，本研究拟采用静态和动态相结合的视角分析建群的方式对领导力涌现的影响。发起群聊的个数、群成员数量、群聊内容覆盖广度等都有可能会影响群聊发起者的领导力涌现。除此之外，本研究认为是否被纳入群聊对成员的领导力涌现也有重要的影响，并提出被纳入的群聊个数(还有被排除在外的群聊个数)以及被纳入群聊的导向(比如：工作为导向 V.S. 社交为导向)都可能影响影响成员的领导力涌现。同时，本研究采用动态视角分析领导力涌现过程(Landis et al., 2022)。从社会网络的视角来看，领导力涌现的过程被视为领导力关联(leadership ties)逐渐建立。有些领导力关联可能之前不存在但是逐渐形成；也可能有些领导力关联原本存在但是逐渐消失；还可能有些领导力关联持续存在。

本研究认为发起群聊的个数、群成员数量、群聊内容覆盖广度等都有可能会影响群聊发起者的领导力涌现。首先，发起群聊的数量反映了群聊发起者的社交和组织能力。发起者频繁地发起各类群聊不仅展示了其积极的社交意愿，也表现出其组织团队成员的能力。其他团

队成员会意识到发起者在团队中扮演着连接纽带的角色，感知到其更大领导力的影响(Drescher & Garbers, 2016)。其次，当一个群聊拥有较多的成员时，其他团队成员会感知到发起者拥有更强的沟通和协调能力来促进更多成员的互动和信息流通，这将增强其他团队成员对发起者的能力感知。最后，群聊内容覆盖广度也是发起者影响领导力涌现的重要因素，广泛而深入的群聊内容意味团队成员在群内进行了大量工作和社交导向的沟通，这对有效协同团队任务和专业知识，以及提升团队情感互动水平至关重要，其他团队成员会感知到发起者对团队做出了更大的贡献，对群聊发起者的领导力做出更高的评价(Lee & Farh, 2019)。

命题 6c：发起聊天群的特征(包括：发起数量、成员人次以及群聊广度等)影响发起者的领导力涌现。

同时，本研究认为是否被纳入群聊对成员的领导力涌现也有重要的影响，并提出被纳入的群聊个数(还有被排除在外的群聊个数)以及被纳入群聊的导向(比如：工作为导向 V.S. 社交为导向)都可能影响参与者的领导力涌现。被纳入群聊的数量反映了一个成员在团队中的活跃程度和参与度。频繁参与各类群聊的员工可能更容易被其他团队成员感知，其他团队成员会认为参与者能够从群聊中获取更多的任务信息并更多地被团队接纳，感知到参与者拥有协调工作和促进团队成员互动的潜力，并更多地认同参与者(Kwok et al., 2018)。相反，如果一个成员被频繁排除在关键性群聊之外，其他团队成员会认为该员工无法获得重要的任务信息并在团队内被排斥，且认为参与者无法带来团队完成重要的工作任务或促进团队内有效的情感互动 (Carter et al., 2015)。此外，被纳入群聊的导向也会影响参与者的领导力涌现，被纳入工作为导向群聊的参与者会被认为更加专业和以目标为导向，其他团队成员往往会倾向于将该员工视为工作上的榜样，并认为该员工能够领导他们完成任务导向的目标(Walter et al., 2012)。而被纳入社交导向群聊的参与者会被认为更有亲和力和富有人际关系技能，参与者更容易在团队中获得支持和信任，其他团队成员会认为该员工能够促进团队成员之间的友好关系，提升团队的信任氛围和凝聚力(Lanaj & Hollenbeck, 2015)。

命题 6d：参与聊天群的特征(包括：被纳入群聊数量、被排除的群聊数量以及群聊导向等)影响参与者的领导力涌现。

除此以外，本研究认为聊天群的发起、活跃以及沉寂很可能会影响着领导力关联的变化。对于发起者而言，聊天群发起是领导力关联的初步形成。发起者通过创建群聊，吸引新成员的加入，形成初步的领导力关联。在聊天群的活跃阶段，发起者通过积极参与群内互动，引导群内讨论，发挥领导力影响，逐渐建立与成员之间的领导力关联。当聊天群进入沉寂时，老成员的离开和群内互动的减少会导致发起者建立的领导力关联逐渐消失(Balkundi &

Kilduff, 2006)。对参与者而言，聊天群的发起给予了参与者和群内其他成员建立人际关系和初步形成领导力关联的机会。在聊天群的活跃阶段，参与者通过积极参与发起者引导的群内讨论，提供有价值的任务信息或促进群内情感互动，与群内其他成员逐渐建立领导力关联。当聊天群进入沉寂时，老成员的离开和群内互动的减少会导致参与者难以与其他成员进行有价值的互动，参与者此前建立的领导力关联将逐渐消失并难以建立新的领导力关联(Pietsch & Tulowitzki, 2017)。

命题 6e ：聊天群的动态特征(包括：发起、活跃以及沉寂等)影响发起者与参与者领导力涌现的动态过程。

4 理论建构

本研究基于内隐领导理论构建了符合领导者原型的虚拟沟通风格概念，并根据沟通风格的三系统构念刻画虚拟沟通风格在身份系统、渠道系统和互动系统中呈现的关键特征，尝试通过四个紧密关联、内容递进的研究, 构建一个较为系统完整的理论框架。研究内容 1 探索具有领导力内涵的虚拟沟通风格，并初步探讨线上工作团队中领导力涌现的地位提升机制和关系建立机制。在此基础上，本研究通过三个研究从不同视角分别构建理论分析身份系统特征、渠道系统特征和互动系统特征对领导力涌现的作用机制。本研究主要在以下三个方面进行了理论构建。

第一，本研究探索了线上工作情境中领导者原型的内容以及表达方式会如何发生变化。内隐领导理论认为员工会在认知中形成有关领导者的原型，并选择追随符合这些原型的人（Correll & Ridgeway, 2003）。然而，线上工作情境在职场中的普及让领导力的内容和形式都发生了一定程度的变化，这正是本研究关注的重点问题。已有采用内隐领导理论的研究中，学者们大多探讨传统情境中的特征因素(如外向型和随和型)对领导力涌现的影响，但鲜有学者探讨线上情境中的特征因素如何塑造他人领导力感知。本研究基于该理论提出具有领导力内涵的虚拟沟通风格就是指在线上互动中符合领导者原型的特征。基于沟通风格的理论框架，本研究提出这些特征会表现在身份系统、渠道系统以及互动系统三个方面。比如，使用更加专业和正式的个人主页头像传达可靠的感觉；不使用极端情绪的表达方式以建立稳重的形象等等。同时，本研究认为虚拟沟通所能产生的效果在很大程度上会受到线下互动的影响，并提出工作团队基础信任水平和团队成员的虚拟沟通风格与面对面沟通风格的匹配会通过影响其他成员对该成员的期望，进而影响该成员的地位和领导力涌现。本研究通过探讨线上工作情境中的领导力涌现机制，拓展了内隐领导理论的应用场景和逻辑内涵。

第二，本研究分析了员工如何与团队其他成员的虚拟沟通中建构其领导者身份。领导者身份构建是一个人际互动过程(DeRue & Ashford, 2010)。通常认为，这个过程包括两个方面：潜在领导者对于领导者身份的宣示以及潜在追随者对于其领导者身份的认可。本研究认为这种身份宣示可能不一定表现为具体的人际互动行为。沟通软件的发展使得虚拟沟通呈现出许多不同于传统沟通的人际特征，这些人际特征就有可能产生领导者身份宣示的影响效果，比如通过具有权威形象的身份系统特征传达员工的领导者身份，并提出符合领导者原型的虚拟沟通风格可能会让其他团队成员对员工领导身份产生更大的认同。此外，本研究还进一步提出，虚拟沟通风格符合领导者原型的成员对其他成员宣示领导者身份的认同(或者否认)也可能产生更大的影响。同时，虚拟沟通风格所传达关于沟通者的信息也包含着沟通双方相对地位的暗示。当沟通双方都采用包含上下级关系的虚拟沟通风格时，双方传递相对地位的信息会发生冲突，进而增强双方的关系不确定性，降低成员涌现出领导力的可能性(Zhang et al., 2020)。研究表明沟通双方的人际特征会在互动过程中影响双方的人际关系，在互动过程中展现出相似的人际特征会有助于建立彼此之间的信任，拉近关系(Pillemer & Rothbard,2018)。本研究通过引入虚拟沟通风格，丰富了在人际互动中构建领导者身份的理论过程。

第三，本研究采用多视角多方法相结合的方式探讨虚拟沟通风格对于领导力涌现的影响机制。领导者身份感知是一个整体性较强的社会知觉。线上工作情境中，员工可以采用多种渠道和方式进行虚拟沟通，比如加好友、建群聊、语音信息以及视频会议等等。这些方面都可能影响员工的领导者身份感知，进而影响领导力涌现。并且，近年来学者们越来越注重领导力的关系本质，并将其概念化为一个动态的社会过程(Carter et al., 2015)。在这个过程中，团队成员之间的互动会影响谁成为领导者。本研究认为这种虚拟沟通中建立关联的方式很可能会影响成员在线上工作团队中的领导力涌现。本研究使用社会网络理论视角进行分析；社会网络模型有静态和动态两种分析视角。静态理论视角主要分析社会网络的结构性特征以及个人在网络当中的位置，而动态视角则尝试探讨社会网络所发生的变化(Zohar & Tenne-Gazit, 2008)。在静态方面，虚拟沟通风格可能影响到团队成员的社会网络结构性特征，进而影响到领导力涌现。在动态方面，社会网络视角认为领导力涌现的过程被视为领导力关联建立和消失的过程，而虚拟沟通风格(包括：虚拟沟通发起、活跃以及沉寂等)很可能影响着领导力关联的变化，进而影响发起者与参与者领导力涌现的动态过程。本研究采用静态和动态视角相结合，以个人为中心和以变量为中心的研究方法相结合，深入而全面地阐释了虚拟沟通风格在线上工作团队中领导力涌现过程中的影响。

同时，本研究进行三个方面的理论创新和拓展。首先，本研究多角度刻画具有领导力内

涵的虚拟沟通风格所呈现的关键特征。沟通研究在管理学、人类学以及政治学等在过去几十年在方法上和主题上都有很多新的发展。近年来学者开始关注数字媒介在企业组织管理中所发挥的作用。本研究通过分析具有领导力内涵的虚拟沟通风格，并基于沟通风格的视角深入分析线上工作团队中领导力涌现的作用机制。由于相关研究还处于起步阶段，目前尚不清楚这种沟通形式中不同风格会呈现出哪些特征。因此，本研究通过探明具有领导力内涵的虚拟沟通风格呈现的特征，并通过多角度的刻画提供科学、有效的工具进行测量，为后续研究打下扎实的基础。其次，本研究清晰探明虚拟沟通风格影响线上工作团队中领导力涌现的作用机理。由于沟通与领导力之间存在天然的内在联系，并且线上工作团队运作有赖于成员的领导力涌现，如何善用数字媒介发挥社会影响涌现出领导力是确保线上工作团队有效运作的关键。本研究深入而系统地分析虚拟沟通风格的特征，并探讨其影响领导力涌现的作用机理，对虚拟沟通风格的不同方面有针对性地展开研究探究这些特征如何影响领导力涌现。本研究通过采用多视角进行分析，清晰揭示虚拟沟通风格影响线上工作团队中涌现出领导力的作用机理，拓展了领导力涌现现有研究的思路和视角，开辟了领导力涌现研究极富前景的新领域。最后，本研究深入揭示数字媒介塑造沟通风格特征以及领导力涌现的过程。随着信息通讯技术变革的浪潮，信息化智能化管理逐渐成为企业发展的重要趋势。基于数字化媒介沟通在企业员工（不仅仅是常常谈及的“千禧”一代）中已经越来越普遍，如何通过数字媒介进行组织沟通和管理，是新时代管理学所面临的一个重要课题。虚拟沟通不仅拓宽了沟通表达的多样性和可能性，也塑造了领导力涌现的过程。本研究尝试探讨这些全新的沟通现象如何发生以及怎样影响组织管理，为企业了解如何善用数字媒介进行有效管理沟通提供关键而基础的作用。

参考文献

陈冬梅, 王俐珍, 陈安霓. (2020). 数字化与战略管理理论——回顾,挑战与展望. *管理世界, 36*(5), 220–236.

蒿坡, 陈琇霖, 龙立荣. (2017). 领导力涌现研究综述与未来展望. *外国经济与管理, 39*(9), 47–58.

胡琼晶, 魏俊杰, 王露, 谢小云. (2021). 犯错者地位如何影响同事容错?——任务目标偏离度和团队互依性的作用. *管理世界，37*(6)，113–127.

毛江华, 陈熔芯. (2023). 组织中的虚拟情绪表达研究述评与展望. *外国经济与管理，17*，117–133.

汤一鹏, 贾荣雯, 龙立荣, 任芷宇, 蒲小萍. (2022). 员工真诚对同事关系的双刃剑效应:共事时间的调节作用. *心理学报, 54*(5), 529–548.

赵新宇, 曹春辉, 席酉民. (2014). 文化视角下领导研究的回顾与展望. *管理学报, 11*(10), 1559–1568.

Acton, B. P., Foti, R. J., Lord, R. G., & Gladfelter, J. A. (2019). Putting emergence back in leadership emergence: A dynamic, multilevel, process-oriented framework. *The Leadership Quarterly, 30*(1), 145–164.

Algoe, S. B., Dwyer, P. C., Younge, A., & Oveis, C. (2020). A new perspective on the social functions of emotions: Gratitude and the witnessing effect. *Journal of Personality and Social Psychology, 119*(1), 40–74.

Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology, 60*(1), 421–449.

Bacev-Giles, C., & Haji, R. (2017). Online first impressions: Person perception in social media profiles. *Computers in Human Behavior, 75*, 50–57.

Badura, K. L., Galvin, B. M., & Lee, M. Y. (2021). Leadership emergence: An integrative review. *Journal of Applied Psychology, 107*(11), 2069–2100.

Bai, F., Ho, G. C. C., & Yan, J. (2020). Does virtue lead to status? Testing the moral virtue theory of status attainment. *Journal of Personality and Social Psychology, 118*(3), 501–531.

Bakiev, E. (2013). The influence of interpersonal trust and organizational commitment on perceived organizational performance. *Journal of Applied Economics and Business Research, 3*(3), 166–180.

Balkundi, P., & Kilduff, M. (2006). The ties that lead: A social network approach to leadership. *The Leadership Quarterly, 17*(4), 419–439.

Balthazard, P. A., Waldman, D. A., & Warren, J. E. (2009). Predictors of the emergence of transformational leadership in virtual decision teams. *The Leadership Quarterly, 20*(5), 651–663.

Bell, B. S., & Kozlowski, S. W. (2002). A typology of virtual teams: Implications for effective leadership. *Group & Organization Management, 27*(1), 14–49.

Bennett, A. A., Gabriel, A. S., Calderwood, C., Dahling, J. J., & Trougakos, J. P. (2016). Better together? Examining profiles of employee recovery experiences. *Journal of Applied Psychology, 101*(12), 1635–1654.

Bernieri, F. J., Davis, J. M., Rosenthal, R., & Knee, C. R. (1994). Interactional synchrony and rapport: Measuring synchrony in displays devoid of sound and facial affect. *Personality and Social Psychology Bulletin, 20*(3), 303–311.

Borgatti, S. P., Mehra, A., Brass, D. J., & Labianca, G. (2009). Network analysis in the social sciences. *Science, 323*(5916), 892–895.

Brucks, M. S., & Levav, J. (2022). Virtual communication curbs creative idea generation. *Nature, 605*(7908), 108–112.

Burke, C. S., Stagl, K. C., Klein, C., Goodwin, G. F., Salas, E., & Halpin, S. M. (2006). What type of leadership behaviors are functional in teams? A meta-analysis. *The Leadership Quarterly, 17*(3), 288–307.

Buzaglo, G., & Wheelan, S. A. (1999). Facilitating work team effectiveness: Case studies from Central America. *Small Group Research, 30*(1), 108–129.

Cakula, S., & Pratt, M. (2021). Communication Technologies in a remote workplace. *Baltic Journal of Modern Computing, 9*(2), 210–219.

Carter, D. R., DeChurch, L. A., Braun, M. T., & Contractor, N. S. (2015). Social network approaches to leadership: An integrative conceptual review. *Journal of Applied Psychology, 100*(3), 597–622.

Casaló, L. V., Flavián, C., & Ibáñez-Sánchez, S. (2021). Be creative, my friend! Engaging users on Instagram by promoting positive emotions. *Journal of Business Research*, 130, 416–425.

Chamakiotis, P., Panteli, N., & Davison, R. M. (2021). Reimagining e-leadership for reconfigured virtual teams due to Covid-19. *International Journal of Information Management, 60*, 102381.

Chan, K. Y., & Drasgow, F. (2001). Toward a theory of individual differences and leadership: Understanding the motivation to lead. *Journal of Applied Psychology, 86*(3), 481–498.

Charlier, S. D., Stewart, G. L., Greco, L. M., & Reeves, C. J. (2016). Emergent leadership in virtual teams: A multilevel investigation of individual communication and team dispersion antecedents. *The Leadership Quarterly, 27*(5), 745–764.

Chen, Y. R., Brockner, J., & Greenberg, J. (2003). When is it "a pleasure to do business with you?" The effects of relative status, outcome favorability, and procedural fairness. O*rganizational Behavior and Human Decision Processes, 92*(1–2), 1–21.

Cheng, J. T., Tracy, J. L., Foulsham, T., Kingstone, A., & Henrich, J. (2013). Two ways to the top: Evidence that dominance and prestige are distinct yet viable avenues to social rank and influence. *Journal of Personality and Social Psychology, 104*(1), 103–125.

Choudhury, P., Wang, D., Carlson, N. A., & Khanna, T. (2019). Machine learning approaches to facial and text analysis: Discovering CEO oral communication styles. *Strategic Management Journal, 40*(11), 1705–1732.

Colbert, A. E., Judge, T. A., Choi, D., & Wang, G. (2012). Assessing the trait theory of leadership using self and observer ratings of personality: The mediating role of contributions to group success. *The Leadership Quarterly, 23*(4), 670–685.

Correll, S. J., & Ridgeway, C. L. (2003). Expectation states theory. In J. DeLamater (Ed.), *Handbook of social psychology* (pp. 29–51). New York, NY: Kluwer Academic/Plenum Press.

De Vries, H., Bekkers, V., & Tummers, L. (2016). Innovation in the public sector: A systematic review and future research agenda. *Public Administration, 94*(1), 146–166.

De Vries, R. E., Bakker-Pieper, A., & Oostenveld, W. (2010). Leadership= communication? The relations of leaders' communication styles with leadership styles, knowledge sharing and leadership outcomes. *Journal of Business and Psychology, 25*(3), 367–380.

Dennis, A. R., Fuller, R. M., & Valacich, J. S. (2008). Media, tasks, and communication processes: A theory of media synchronicity. *MIS Quarterly, 32*(3), 575–600.

Derks, D., Bos, A. E., & Von Grumbkow, J. (2008). Emoticons in computer-mediated communication: Social motives and social context. *Cyberpsychology & Behavior, 11*(1), 99–101.

DeRue, D. S., & Ashford, S. J. (2010). Who will lead and who will follow? A social process of leadership identity construction in organizations. *Academy of Management Review, 35*(4), 627–647.

Dineen, B. R., Ling, J., Ash, S. R., & DelVecchio, D. (2007). Aesthetic properties and message customization: Navigating the dark side of web recruitment. *Journal of Applied Psychology, 92*(2), 356–372.

Dirks, K. T. (1999). The effects of interpersonal trust on work group performance. *Journal of Applied Psychology, 84*(3), 445–455.

Drescher, G., & Garbers, Y. (2016). Shared leadership and commonality: A policy-capturing study. *The Leadership Quarterly, 27*(2), 200–217.

Epitropaki, O., & Martin, R. (2004). Implicit leadership theories in applied settings: Factor structure, generalizability, and stability over time. *Journal of Applied Psychology, 89*(2), 293–310.

Fairhurst, G. T. (2008). Discursive leadership: A communication alternative to leadership psychology. *Management*

Communication Quarterly, 21(4), 510–521.

Fan, X., Deng, N., Dong, X., Lin, Y., & Wang, J. (2019). Do others' self-presentation on social media influence individual's subjective well-being? A moderated mediation model. *Telematics and Informatics, 41*, 86–102.

Fasbender, U., Burmeister, A., & Wang, M. (2023). Managing the risks and side effects of workplace friendships: The moderating role of workplace friendship self-efficacy. *Journal of Vocational Behavior, 143*, 103875.

Fiedler, F. E. (1995). Cognitive resources and leadership performance. *Applied Psychology, 44*(1), 5–28.

Foti, R. J., & Hauenstein, N. (2007). Pattern and variable approaches in leadership emergence and effectiveness. *Journal of Applied Psychology, 92*(2), 347–355.

Foti, R. J., Knee Jr, R. E., & Backert, R. S. (2008). Multi-level implications of framing leadership perceptions as a dynamic process. *The Leadership Quarterly, 19*(2), 178–194.

Gardner, W. L., & Avolio, B. J. (1998). The charismatic relationship: A dramaturgical perspective. *Academy of Management Review, 23*(1), 32–58.

Green, R., Mazzuchi, T., & Sarkani, S. (2010). Understanding the role of synchronous & asynchronous communication in agile software development and its effects on quality. *Journal of Information Technology Management, 21*(2), 8–23.

Gudykunst, W. B., Matsumoto, Y., Ting-Toomey, S., Nishida, T., Kim, K., & Heyman, S. (1996). The influence of cultural individualism-collectivism, self construals, and individual values on communication styles across cultures. *Human Communication Research, 22*(4), 510–543.

Haimson, O. L., & Hoffmann, A. L. (2016). Constructing and enforcing" authentic" identity online: Facebook, real names, and non-normative identities. *First Monday, 21*(6).

Hanna, A. A., Smith, T. A., Kirkman, B. L., & Griffin, R. W. (2021). The emergence of emergent leadership: A comprehensive framework and directions for future research. *Journal of Management, 47*(1), 76–104.

Hoffman, D. L., Kalsbeek, W. D., & Novak, T. P. (1996). Internet and Web use in the US. *Communications of the ACM, 39*(12), 36–46.

Hogg, M. A. (2001). A social identity theory of leadership. *Personality and Social Psychology Review, 5*(3), 184–200.

Hu, J., Zhang, Z., Jiang, K., & Chen, W. (2019). Getting ahead, getting along, and getting prosocial: Examining extraversion facets, peer reactions, and leadership emergence. *Journal of Applied Psychology, 104*(11), 1369–1386.

Hughes, A., Galbraith, D., & White, D. (2011). Perceived competence: A common core for self-efficacy and self-concept? *Journal of Personality Assessment, 93*(3), 278–289.

Ishii, K., & Markman, K. M. (2016). Online customer service and emotional labor: An exploratory study. *Computers in Human Behavior, 62*, 658–665.

Ivanov, M., & Werner, P. D. (2010). Behavioral communication: Individual differences in communication style. *Personality and Individual Differences, 49*(1), 19–23.

Iyengar, R., Bulte, C. V. D., & Valente, T. W. (2011). Opinion leadership and social contagion in new product diffusion. *Marketing Science, 30*(2), 195–212.

Jagers, J., & Walgrave, S. (2007). Populism as political communication style: An empirical study of political parties' discourse in Belgium. *European journal of political research, 46*(3), 319–345.

Jones, Q., & Rafaeli, S. (2000). Time to split, virtually: Discourse architecture and community building create vibrant virtual publics. *Electronic Markets, 10*(4), 214–223.

Judge, T. A., & Bono, J. E. (2000). Five-factor model of personality and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology, 85*(5), 751–765.

Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology, 89*(5), 755–768.

Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R., & Gerhardt, M. W. (2002). Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology, 87*(4), 765–780.

Kakkar, H., Sivanathan, N., & Gobel, M. S. (2020). Fall from grace: The role of dominance and prestige in the punishment of high-status actors. *Academy of Management Journal, 63*(2), 530–553.

Kiesler, S., Siegel, J., & McGuire, T. W. (1984). Social psychological aspects of computer-mediated communication. *American Psychologist, 39*(10), 1123–1134.

Koh, J., Kim, Y. G., Butler, B., & Bock, G. W. (2007). Encouraging participation in virtual communities. *Communications of the ACM, 50*(2), 68–73.

Kwok, N., Hanig, S., Brown, D. J., & Shen, W. (2018). How leader role identity influences the process of leader emergence: A social network analysis. *The Leadership Quarterly, 29*(6), 648–662.

Lanaj, K., & Hollenbeck, J. R. (2015). Leadership over-emergence in self-managing teams: The role of gender and countervailing biases. *Academy of Management Journal, 58*(5), 1476–1494.

Landis, B., Jachimowicz, J. M., Wang, D. J., & Krause, R. W. (2022). Revisiting extraversion and leadership emergence: A social network churn perspective. *Journal of Personality and Social Psychology, 123*(4), 811–829.

Leary, M. R., Jongman-Sereno, K. P., & Diebels, K. J. (2014). The pursuit of status: A self-presentational perspective on the quest for social value. In J. T. Cheng, J. L. Tracy, & C. Anderson (Eds.), *The psychology of social status* (pp. 159–178). New York, NY: Springer.

Lee, S. M., & Farh, C. I. (2019). Dynamic leadership emergence: Differential impact of members' and peers' contributions in the idea generation and idea enactment phases of innovation project teams. *Journal of Applied Psychology, 104*(3), 411–432.

Leong, J. L., Chen, S. X., Fung, H. H., Bond, M. H., Siu, N. Y., & Zhu, J. Y. (2020). Is gratitude always beneficial to interpersonal relationships? The interplay of grateful disposition, grateful mood, and grateful expression among married couples. *Personality and Social Psychology Bulletin, 46*(1), 64–78.

Lisak, A., & Erez, M. (2015). Leadership emergence in multicultural teams: The power of global characteristics. *Journal of World Business, 50*(1), 3–14.

Liu, B. F., Fraustino, J. D., & Jin, Y. (2016). Social media use during disasters: How information form and source influence intended behavioral responses. *Communication Research, 43*(5), 626–646.

Liu, H., Chu, H., Huang, Q., & Chen, X. (2016). Enhancing the flow experience of consumers in China through interpersonal interaction in social commerce. *Computers in Human Behavior, 58*, 306–314.

Loke, W. H. (1989). The effects of framing and incomplete information on judgments. *Journal of Economic Psychology, 10*(3), 329–341.

Lord, R. G. (1985). An information processing approach to social perceptions, leadership and behavioral measurement in organizations. *Research in Organizational Behavior, 7*, 87–128.

Lord, R. G., & Maher, K. J. (1993). *Leadership and information processing: Linking perceptions and performance*. London and New York, NY: Routledge.

Lord, R. G., De Vader, C. L., & Alliger, G. M. (1986). A meta-analysis of the relation between personality traits and leadership perceptions: An application of validity generalization procedures. *Journal of Applied Psychology, 71*(3), 402–410.

Lord, R. G., Foti, R. J., & De Vader, C. L. (1984). A test of leadership categorization theory: Internal structure, information processing, and leadership perceptions. *Organizational Behavior and Human Performance, 34*(3), 343–378.

Loyless, L. H. (2023). Competence in virtual communication: Remote transformational leadership. *Public Administration Review*, *83*(3), 702–709.

Luangrath, A. W., Peck, J., & Barger, V. A. (2017). Textual paralanguage and its implications for marketing communications. *Journal of Consumer Psychology, 27*(1), 98–107.

Ma, Q. K., Mayfield, M., & Mayfield, J. (2018). Keep them on-board! How organizations can develop employee embeddedness to increase employee retention. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, *32*(4), 5–9.

Malhotra, A., & Majchrzak, A. (2014). Enhancing performance of geographically distributed teams through targeted use of information and communication technologies. *Human Relations, 67*(4), 389–411.

Marchiondo, L. A., Myers, C. G., & Kopelman, S. (2015). The relational nature of leadership identity construction: How and when it influences perceived leadership and decision-making. *The Leadership Quarterly, 26*(5), 892–908.

Mayfield, J., Mayfield, M., & Sharbrough III, W. C. (2015). Strategic vision and values in top leaders' communications: Motivating language at a higher level. *International Journal of Business Communication, 52*(1), 97–121.

Mayfield, M., Mayfield, J., & Walker, R. (2021). Leader communication and follower identity: How leader motivating language shapes organizational identification through cultural knowledge and fit. *International Journal of Business Communication, 58*(2), 221–253.

Maznevski, M. L., & Chudoba, K. M. (2000). Bridging space over time: Global virtual team dynamics and effectiveness. *Organization Science, 11*(5), 473–492.

McClanahan, K. J. (2020). Viva la evolution: Using dual-strategies theory to explain leadership in modern organizations. *The Leadership Quarterly, 31*(1), 101315.

Mcclean, E. J., Martin, S. R., Emich, K. J., & Woodruff, T. (2018). The social consequences of voice: An examination of voice type and gender on status and subsequent leader emergence. *Academy of Management Journal, 61*(5), 1869–1891.

Mehra, A., Dixon, A. L., Brass, D. J., & Robertson, B. (2006). The social network ties of group leaders: Implications for group performance and leader reputation. *Organization Science, 17*(1), 64–79.

Meyer, J. P., Stanley, L. J., & Parfyonova, N. M. (2012). Employee commitment in context: The nature and implication of commitment profiles. *Journal of Vocational Behavior, 80*(1), 1–16.

Misiolek, N. I., & Heckman, R. (2005, January). *Patterns of emergent leadership in virtual teams*. Paper presented at the 38th Hawaii International Conference on System Sciences, Hawaii, USA.

Muscanell, N. L., & Guadagno, R. E. (2012). Make new friends or keep the old: Gender and personality differences in social networking use. *Computers in Human Behavior, 28*(1), 107–112.

Neubert, M. J., & Taggar, S. (2004). Pathways to informal leadership: The moderating role of gender on the relationship of individual differences and team member network centrality to informal leadership emergence. *The Leadership Quarterly, 15*(2), 175–194.

Ogunfowora, B., & Bourdage, J. S. (2014). Does honesty–humility influence evaluations of leadership emergence? The mediating role of moral disengagement. *Personality and Individual Differences, 56*, 95–99.

Oh, H., Labianca, G., & Chung, M.-H. (2006). A multilevel model of group social capital. *Academy of Management Review, 31*(3), 569–582.

Omuris, E. (2019). Workplace friendship in hospitality organizations: A scale development. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 31*(3), 1390–1411.

Pan, J., Liu, S., Ma, B., & Qu, Z. (2018). How does proactive personality promote creativity? A multilevel examination of the interplay between formal and informal leadership. *Journal of Occupational and*

Organizational Psychology, 91(4), 852–874.

Paunova, M. (2017). Who gets to lead the multinational team? An updated status characteristics perspective. *Human Relations, 70*(7), 883–907.

Pennebaker, J. W., Mehl, M. R., & Niederhoffer, K. G. (2003). Psychological aspects of natural language use: Our words, our selves. *Annual Review of Psychology, 54*(1), 547–577.

Pentland, B. T. (1999). Building process theory with narrative: From description to explanation. *Academy of Management Review, 24*(4), 711–724.

Pescott, C. K. (2020). "I wish I was wearing a filter right now": An exploration of identity formation and subjectivity of 10-and 11-year olds' social media use. *Social Media+ Society, 6*(4), 1–10.

Pietsch, M., & Tulowitzki, P. (2017). Disentangling school leadership and its ties to instructional practices–an empirical comparison of various leadership styles. *School Effectiveness and School Improvement, 28*(4), 629–649.

Pillemer, J., & Rothbard, N. P. (2018). Friends without benefits: Understanding the dark sides of workplace friendship. *Academy of Management Review, 43*(4), 635–660.

Pondy, L. R. (1989). Leadership is a language game. *Readings in Managerial Psychology, 44*, 224–233.

Preoţiuc-Pietro, D., Volkova, S., Lampos, V., Bachrach, Y., & Aletras, N. (2015). Studying user income through language, behaviour and affect in social media. *Plos one, 10*(9), e0138717.

Purvanova, R. K., & Bono, J. E. (2009). Transformational leadership in context: Face-to-face and virtual teams. The *Leadership Quarterly, 20*(3), 343–357.

Purvanova, R. K., Charlier, S. D., Reeves, C. J., & Greco, L. M. (2020). Who emerges into virtual team leadership roles? The role of achievement and ascription antecedents for leadership emergence across the virtuality spectrum. *Journal of Business and Psychology, 36*(4), 713–733.

Rao, D., Yarowsky, D., Shreevats, A., & Gupta, M. (2010, October). *Classifying latent user attributes in twitter*. Paper presented at the Proceedings of the 2nd international workshop on Search and mining user-generated contents, Toronto, Canada.

Richmond, V. P., & McCroskey, J. C. (2000). The impact of supervisor and subordinate immediacy on relational and organizational outcomes. *Communications Monographs, 67*(1), 85–95.

Ridgeway, C. L. (2003). Status characteristics and leadership. In D. van Knippenberg, & M. A. Hogg (Eds.), *Leadership and power: Identity processes in groups and organizations* (pp. 65–78). London: Sage.

Sanchez-Burks, J., Lee, F., Choi, I., Nisbett, R., Zhao, S., & Koo, J. (2003). Conversing across cultures: East-West communication styles in work and nonwork contexts. *Journal of Personality and Social Psychology, 85*(2), 363–372.

Schilke, O., & Huang, L. (2018). Worthy of swift trust? How brief interpersonal contact affects trust accuracy. *Journal of Applied Psychology, 103*(11), 1181–1197.

Schuh, S. C., Hernandez Bark, A. S., Van Quaquebeke, N., Hossiep, R., Frieg, P., & Van Dick, R. (2014). Gender differences in leadership role occupancy: The mediating role of power motivation. *Journal of Business Ethics, 120*(3), 363–379.

Schwarz, K.C., & Williams, P. J. (2020). Introduction to the social construction of identity and authenticity. In: Williams JP and Schwarz KC (Eds.), *Studies on the Social Construction of Identity and Authenticity* (pp:1–24). New York: Routledge.

Serban, A., Yammarino, F. J., Dionne, S. D., Kahai, S. S., Hao, C., McHugh, K. A., . . . Peterson, D. R. (2015). Leadership emergence in face-to-face and virtual teams: A multi-level model with agent-based simulations, quasi-experimental and experimental tests. *The Leadership Quarterly, 26*(3), 402–418.

Shafie, L. A., Nayan, S., & Osman, N. (2012). Constructing identity through Facebook profiles: Online identity and

visual impression management of university students in Malaysia. *Procedia-Social and Behavioral Sciences, 65*(2), 134–140.

Shi, W., Zhang, Y. A., & Hoskisson, R. E. (2019). Examination of CEO–CFO social interaction through language style matching: Outcomes for the CFO and the organization. *Academy of Management Journal, 69*(2), 383–414.

Shih, Y. C. (2014). Communication strategies in a multimodal virtual communication context. *System, 42*, 34–47.

Sias, P. M., & Cahill, D. J. (1998). The development of peer friendships in the workplace. *Western Journal of Communication, 62*(3), 273–299.

Sias, P. M., Gallagher, E. B., Kopaneva, I., & Pedersen, H. (2012). Maintaining workplace friendships: Perceived politeness and predictors of maintenance tactic choice. *Communication Research, 39*(2), 239–268.

Signorello, R., Demolin, D., Bernardoni, N. H., Gerratt, B. R., Zhang, Z., & Kreiman, J. (2020). Vocal fundamental frequency and sound pressure level in charismatic speech: A cross-gender and-language study. *Journal of Voice, 34*(5), 808. e801–808. e813.

Sorrentino, R. M., & Field, N. (1986). Emergent leadership over time: The functional value of positive motivation. *Journal of Personality and Social Psychology, 50*(6), 1091–1099.

Suryandari, N., & Lutviana, V. (2020). Impression management of buzzer in social media twitter. *Jurnal Studi Komunikasi, 4*(3), 614–631.

Tang, Y., Xu, E., Huang, X., & Pu, X. (2023). When can display of authenticity at work facilitate coworker interactions? The moderating effect of perception of organizational politics. *Human Relations*, *76*(1), 27–52.

Thimm, C. (2008) 'Technically mediated interpersonal communication'. In: Antos, G. and Ventula, E. (Eds.), *Handbook of interpersonal communication* (pp. 331–354)*,* Berlin: De Gruyter.

Trenholm, S., & Jensen, A. (1988). *Interpersonal Communication*. Belmont, CA: Wadsworth Publishing Co.

Trichas, S., & Schyns, B. (2012). The face of leadership: Perceiving leaders from facial expression. *The Leadership Quarterly, 23*(3), 545–566.

Trichas, S., Schyns, B., Lord, R., & Hall, R. (2016). "Facing" leaders: Facial expression and leadership perception. *The Leadership Quarterly, 28*(2), 317–333.

Walter, F., Cole, M. S., van der Vegt, G. S., Rubin, R. S., & Bommer, W. H. (2012). Emotion recognition and emergent leadership: Unraveling mediating mechanisms and boundary conditions. *The Leadership Quarterly, 23*(5), 977–991.

Walther, J. B. 2011. Theories of computer-mediated communication and interpersonal relations. In M. L. Knapp., & J. A. Daly. (Eds.)*, The SAGE handbook of interpersonal communication* (pp: 43–479). Thousand Oaks: SAGE Publications.

Weinberg, F. J., Treviño, L. J., & Cleveland, A. O. S. (2019). Gendered communication and career outcomes: A construct validation and prediction of hierarchical advancement and non-hierarchical rewards. *Communication Research, 46*(4), 456–502.

Weiss, M., Kolbe, M., Grote, G., Spahn, D. R., & Grande, B. (2018). We can do it! Inclusive leader language promotes voice behavior in multi-professional teams. *The Leadership Quarterly, 29*(3), 389–402.

Wellman, B., & Gulia, M. 1999. "Net Surfers Don't Ride Alone," In P. Smith, and P. Kollock (Eds.), *Communities in Cyberspace*, (pp: 167–194), New York: Routledge.

Wellman, N., Newton, D. W., Wang, D., Wei, W., Waldman, D. A., & LePine, J. A. (2019). Meeting the need or falling in line? The effect of laissez-faire formal leaders on informal leadership. *Personnel Psychology, 72*(3), 337–359.

Werry, C. C. (1996). *Linguistic and interactional features of internet relay chat*. John Benjamins Publishing.

West, D., & Dellana, S. (2009). Diversity of ability and cognitive style for group decision processes. *Information Sciences, 179*(5), 542–558.

Wickham, K. R., & Walther, J. B. (2007). Perceived behaviors of emergent and assigned leaders in virtual groups. *International Journal of e-Collaboration, 3*(1), 1–17.

Wilson, J. M., Fletcher, T. D., Pescosolido, T., & Major, D. A. (2021). Extraversion and leadership emergence: Differences in virtual and face-to-face teams. *Small Group Research, 52*(5), 535–564.

Yoo, Y., & Alavi, M. (2004). Emergent leadership in virtual teams: What do emergent leaders do? *Information and Organization, 14*(1), 27–58.

Zaccaro, S. J., & Bader, P. (2003). E-leadership and the challenges of leading E-teams: Minimizing the bad and maximizing the good. *Organizational Dynamics, 31*(4), 377–387.

Zhang, L. L., George, E., & Chattopadhyay, P. (2020). Not in my pay grade: The relational benefit of pay grade dissimilarity. *Academy of Management Journal, 63*(3), 779–801.

Zhang, Z., Waldman, D. A., & Wang, Z. (2012). A multilevel investigation of leader–member exchange, informal leader emergence, and individual and team performance. *Personnel Psychology, 65*(1), 49–78.

Zhang, Z., Wang, M., & Shi, J. (2012). Leader-follower congruence in proactive personality and work outcomes: The mediating role of leader-member exchange. *Academy of Management Journal, 55*(1), 111–130.

Zheng, W., Meister, A., & Caza, B. B. (2021). The stories that make us: Leaders' origin stories and temporal identity work. *Human Relations, 74*(8), 1178–1210.

Zhou, J., Prinzing, M. M., Le Nguyen, K. D., West, T. N., & Fredrickson, B. L. (2022). The goods in everyday love: Positivity resonance builds prosociality. *Emotion, 22*(1), 30–45.

Ziano, I., & Wang, D. (2021). Slow lies: Response delays promote perceptions of insincerity. *Journal of Personality and Social Psychology, 120*(6), 1457–1479.

Zohar, D., & Tenne-Gazit, O. (2008). Transformational leadership and group interaction as climate antecedents: A social network analysis. *Journal of Applied Psychology, 93*(4), 744–757.

Zyphur, M. J. (2009). When mindsets collide: Switching analytical mindsets to advance organization science. *Academy of Management Review, 34*(4), 677–688.

The Effect of Virtual Communication Styles on Leadership Emergence

TANG Yipeng[1], FAN Wei[1], ZHANG Xiao [1], WANG Shuhong[1], XIONG Shankuo[2], PU Xiaoping[3]

([1]*School of Business Administration, Zhongnan University of Economics and Law, Wuhan 430073, China*)

([2]*School of Management, Jinan University, Guangzhou 510632, China*)

([3]*School of Management, Wuhan University of Technology, Wuhan 430070, China*)

Abstract: With the digitalization and flattening of organizational management structures, the emergence of leadership has become increasingly pivotal in supporting organizational operational efficacy. Consequently, delving into the mechanisms governing leadership emergence within online work teams has become an imperative in contemporary management practices. While existing research extensively examines leadership emergence mechanisms in traditional contexts. However, there are significant differences exist between the online context and the traditional face-to-face context. The dynamics of interaction and communication differ considerably. Therefore, this study aims to analyze the mechanisms of leadership emergence in online work teams through the lens of communication styles. Employing grounded theory, we initially explore the salient features of virtual communication indicative of leadership potential. Based on the structural theory of communication style, we posit that leadership potential manifests in the identity, channel, and interaction characteristics of virtual communication. Subsequently, we analyze the impact of identity characteristics through the lens of leadership identity construction theory, scrutinize channel characteristics utilizing a person-centered approach, and investigate the influence of interaction characteristics stemming from social network structures. The objective is to elucidate how these characteristics shape leadership emergence within online work teams. This study expands the theory of leadership emergence and provides a scientific basis for enterprises to make good use of digital media for effective management and communication.

Keywords: leadership emergence, virtual communication style, identity characteristics, channel characteristics, interaction characteristics